



LA IMPORTANCIA DE LA SUCESIÓN GENERACIONAL PARA PRESERVAR EL SUELO DE CONSERVACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO

Autores:

Javier Cruz Loaeza

jcloaeza@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8832-4023>

Imanol Belausteguigoitia Rius

Instituto Tecnológico Autónomo de México

imanol@itam.mx

<https://orcid.org/0000-0002-8310-4483>

Ezequiel Arvizu Barrón

ezequielarvizu@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0982-5389>

Manrrubio Muñoz Rodríguez

manrrubio@ciestaam.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3740-6584>

José María Salas González

jmsalasangonzalez@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5660-3335>

Importancia de la sucesión generacional para preservar el suelo de conservación: un estudio de caso

Importance of generational succession to preserve conservation soil: a case study

Resumen

En México, las Microempresas Familiares Agropecuarias (MEFA) se denominan Unidades Económicas Rurales (UER) y de acuerdo con la Encuesta Nacional Agropecuaria en 2019 existían 4 650 783. Las microempresas generan el 45.6% del empleo y aportan el 14.6% al valor económico del País. Al igual que las grandes empresas, son vulnerables al proceso de sucesión generacional. Este artículo resalta la importancia de la sucesión generacional a través de un estudio de caso ubicado en la Ciudad de México. A través de la teoría fundamentada la información se integró en etapas: diagnóstico familiar y de la empresa, origen de la propiedad, perspectivas de sucesión y análisis del plan de contingencia. Los aprendizajes que se aprecian en el estudio de caso invitan a la reflexión sobre la importancia de la planear el proceso de sucesión generacional en las MEFA's para la preservación del suelo de conservación en la Ciudad de México.

Palabras clave: conservación ambiental, microempresas, sucesión generacional, relevo generacional.

Abstract

In Mexico, Agricultural Family Microenterprises (AFME) are called Rural Economic Units (UER) and according to the National Agricultural Survey in 2019 there were 4,650,783. Microenterprises generate 45.6% of employment and contribute 14.6% to the economic value of the Country. Like large companies, they are vulnerable to the generational succession process. This article highlights the importance of generational succession through a case study located in Mexico City. Through grounded theory, the information was integrated into stages: family and company diagnosis, origin of ownership, succession perspectives and analysis of the contingency plan. The lessons learned in the case study invite reflection on the importance of planning the generational succession process in the AFME's for the preservation of conservation land in Mexico City.

Keywords: environmental conservation, microenterprises, generational succession, generational change.

1. Introducción

En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son generadoras de riqueza al crear oportunidades de empleo y ser fuentes constantes de innovación y enfrentan grandes desafíos, entre ellos la alta mortalidad, en México alrededor del 70% no llegan al tercer año de vida (Belausteguigoitia, 2022). Por otro lado, el INEGI 2021 indicó que el 98% de los negocios no llegan al segundo año. Tanto en el sector agropecuario como en el agroindustrial en México, no existe tipificación o reconocimiento de estas (Sánchez *et al.* 2020), debido a que son consideradas como Unidades Económicas Rurales (UER) de agricultura familiar (Muñoz *et al.* 2018).

En México existen 6,373,169 establecimientos, el 94.9% son microempresas, que emplean a cuatro de cada diez personas, y aportan el 14.6% del valor agregado censal (INEGI, 2019a). La microempresa se caracteriza por emplear hasta diez personas y generar un máximo de 4 MDP de venta anual (INEGI, 2019b). En 2012 SAGARPA-FAO, realizó la estratificación de las UER en seis, los tres primeros están unidos por las variables: pequeña escala, subsistencia y pobreza (Muñoz *et al.* 2018). Los tres restantes están vinculadas al mercado, sin embargo, el estrato E6, es el único comparable con las empresas del sector industrial y de servicios, el cual representa el 0.3% del total de las UER, siendo los estratos E4 y E5 los que se clasifican como micro, pequeña y mediana empresa.

Las crisis alimentarias son un ejemplo de la estrecha relación entre la pobreza rural y la soberanía alimentaria, a pesar de la disponibilidad de alimentos, las personas que no disponen de cosechas o ingresos son los más afectados (Ramírez, 2022). La agricultura familiar puede impactar en el desarrollo económico, social y ambiental de los territorios donde se implementa (Ramírez, 2022).

En cierta manera el desarrollo agrícola, depende parcialmente de la sucesión de la empresa agrícola familiar de la generación mayor a la más joven, por la conexión íntima en el trabajo, la tradición familiar y la carrera que caracterizan a la agricultura familiar (Nandi *et al.* 2022). Sin embargo, gestionar y transferir el control de la empresa familiar agrícola se convierte en una fase crítica, por no decir, problemática, al tener implicaciones en la empresa, la familia (Belausteguigoitia, 2022) y la propiedad.

La producción agrícola en la CDMX depende del temporal en un 90%. Excepciones son las alcaldías Xochimilco y Tláhuac, donde algunos productores cuentan con agua permanente para riego, por el sistema milenario de siembra en chinampa. Sin embargo, debido a la sobreexplotación de los acuíferos por la demanda de agua de los habitantes locales y la

industria, han ocasionado ruptura en los cuerpos de agua y hundimientos en las zonas chinamperas. En consecuencia, se ha generado otro sistema de siembra “tablas”, que se distingue por el cultivo de superficies de una hectárea en promedio. Cabe mencionar que las Alcaldías de Xochimilco, Tláhuac y Milpa Alta están consideradas como Patrimonio Cultural de la Humanidad otorgada por la UNESCO (Valladares *et al.* 2023)

Los sistemas de producción periurbana han quedado inmersos en la gran ciudad, fenómeno que se visualiza en las otras alcaldías que integran el suelo de conservación que ocupa el 59% del territorio de la CDMX. Este brinda servicios ambientales a la gran metrópoli, y en él se ubican las zonas de producción agropecuaria que han sufrido una constante presión por la mancha urbana (Escandón, 2020). La constante adaptación e innovación de los agricultores son factores que han determinado la supervivencia de estas zonas.

En este artículo se busca dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿Cómo se caracteriza la familia?, 2) ¿Cuál es el origen de la empresa familiar y cómo se caracteriza?, 3) ¿Cuál es el origen de la propiedad?, 4) La microempresa agropecuaria en análisis, ¿es familiar o familista?, 5) ¿En qué etapa se encuentra la microempresa agropecuaria? Y 6) ¿Cuál es la perspectiva de sucesión? y ¿Cuál es el análisis del plan de contingencia?, mediante un estudio de caso. La permanencia de las microempresas familiares agropecuarias puede garantizar el cuidado y protección del suelo de conservación. Sin embargo, los factores del entorno como: el crecimiento de la población, las políticas públicas y económicas a nivel micro y macro, así como los recursos biofísicos (Rodríguez *et al.* 2022) pueden afectar su permanencia.

Revisión de literatura

La familia y su clasificación

A través de la historia, la familia ha sido la primera organización humana (Chayanov 1925 citado por Fleitas *et al.* 2022) y es considerada la institución primaria o célula nuclear de la sociedad. La familia se clasifica en nuclear/elemental, extensa/consanguínea y monoparental (Iruetxea *et al.* 2020).

La familia nuclear, se compone de padre (esposo), madre (esposa) e hijos. Es la unidad básica familiar. La familia consanguínea, está integrada por más de una familia nuclear, y se basa en vínculos sanguíneos. Se integra por los padres, niños, abuelos, tíos, tías, sobrinos, primos y demás. La familia monoparental, está conformada por el padre o la madre y los hijos. Generalmente es la mujer quien asume el rol del cuidado de los hijos (Martínez, 2015)

Por otro lado, Islas *et al.* (2021) identificaron a tres tipos de familias en el sector agropecuario: 1) La familia continuante, 2) La familia retornante y 3) La familia entrante, mismas que se definen a continuación.

1) *La familia continuante*: es la familia agropecuaria transgeneracional, que hereda la tradición agropecuaria de generación en generación; 2) *La familia retornante*: los integrantes tienen una conexión directa con la actividad agropecuaria, al crecer y apoyar en la granja; sin embargo, dejan la actividad agropecuaria para estudiar o trabajar en zonas urbanas o metropolitanas y después de un tiempo retornan a la actividad agropecuaria; 3) *La familia entrante*: por lo regular, son familias encabezadas por jóvenes de 30 años aproximadamente, quienes encuentran una alternativa económica y de autorrealización en el sector agropecuario.

Subsistema empresa, familia y propiedad

La teoría de sistemas define al sistema como “un conjunto de elementos en interacción” (Martínez & Esparza, 2021). Estos elementos integran a su vez subsistemas, que, para Tagiuri y Davis (1992) citados por (Belausteguigoitia, 2022), los subsistemas empresa y familia no explican en su totalidad la dinámica de las empresas familiares. Por lo que incluyeron en su análisis el subsistema propiedad, ya que los intereses y el poder de la familia, están determinados por este último.

En la presente investigación nos referiremos a la UER como la microempresa familiar agropecuaria, entendiendo a esta, como una organización controlada desde la propiedad hasta la dirección por uno o más integrantes de la familia (Belausteguigoitia, 2022; Gottschalk *et al.* 2017) que en su quehacer diario, realizan una interacción estrecha entre los subsistemas empresa, familia y propiedad, donde los atributos y funciones específicas pueden formar parte de sus fortalezas o debilidades de la misma (Belausteguigoitia, 2022).

Sucesión, herencia y jubilación

La herencia, la sucesión y la jubilación son tres procesos que están vinculados con la transferencia del negocio agrícola familiar. La herencia es la transferencia legal de la propiedad “tierra”, y esta última suele ser el principal activo de la empresa (Silva & Anjos, 2023a)

La sucesión es un proceso largo y complejo, donde se involucran varios actores que no están aislados de la dinámica familiar, empresarial y propiedad; dicho proceso, consiste en transferir el control gerencial (activos tangibles e intangibles) a la nueva generación. Con planificación este proceso puede durar de 10 a 15 años (Belausteguigoitia, 2022; Lenz *et al.* 2020).

La jubilación indica el retiro del sucedido y suele ser especulativa a la sucesión; conforme el sucesor va teniendo éxito, el sucedido, en el mejor de los casos, opta por jubilarse, entregando la propiedad que confiere el derecho legal y en automático. La herencia reasigna el control gerencial (Errington 2002).

Se pueden distinguir tres tipos de sucesión en la empresa familiar: 1) La sucesión familiar interna, 2) la sucesión interna de la empresa y 3) la sucesión externa. La primera es la más común, sin embargo, también la más (Pollnow *et al.* 2023; Silva & Anjos, 2023b) compleja, ya que el sucesor se debe seleccionar de la misma familia (Lenz *et al.* 2020). Mientras que la segunda, busca seleccionar a uno o más empleados que tengan la posibilidad de comprar todas o la mayor parte de las acciones de la empresa, y la última; busca traspasar la empresa vía venta, arrendamiento o fusionándose a un externo, así también se tiene la opción de contratar a un administrador externo o hacer de la empresa un fideicomiso (Lenz *et al.* 2020).

Para el caso de la sucesión familiar interna, (Barclay *et al.* 2007 citado por Romero *et al.* 2022) describió cuatro etapas en el proceso de sucesión: 1) el hijo, generalmente el varón, deja su educación de tiempo completo para iniciar a trabajar en la finca; 2) padre e hijo trabajan para expandir la explotación agropecuaria maximizando su capacidad de gestión y laboral; 3) el vínculo de confianza entre padre e hijo se refuerza, decisiones y responsabilidades se comparten, el hijo puede responsabilizarse de la operación de la empresa; 4) el padre se jubila y el hijo toma el control de la gestión de la finca, sin embargo, muchos padres no necesariamente renuncian al control legal de la tierra en vida (Barclay *et al.* 2007 citado por Romero *et al.* 2022), considerando; que esas etapas muchas veces se logran mediante la planificación.

Planificar la jubilación, es un tema difícil y complejo que se evita en muchas familias campesinas. Las generaciones mayores consideran que es un tema que se debe tratar aislado de la familia y sin asesoría profesional (Barclay *et al.* 2007 citado por Romero *et al.* 2022). Foskey (2002) identificó tres tipos de patrones de jubilación en familias campesinas: 1) jubilación EN la agricultura; el agricultor permanece en la graja durante la jubilación apoyando en actividades, y muchas veces se torna conflictivo con el sucesor; 2) jubilación DE la agricultura; el agricultor se retira de la agricultura y vende la propiedad; y 3) jubilación A la agricultura; son aquellos que han realizado una carrera paralela a su oficio o profesión original, al jubilarse de este, se integran de tiempo completo a la ganadería o la agricultura (Barclay *et al.* 2007 citado por Romero *et al.* 2022). Para el estudio de caso analizado en esta investigación, se retoma la jubilación A la agricultura.

La empresa familista y los modelos de análisis de la empresa familiar agropecuaria

Las “empresas familistas”, son organizaciones que anteponen las necesidades de la familia por encima de las de la empresa, generando con ello una intrusión negativa (Belausteguigoitia, 2022). El Modelo de equilibrio ayuda a comprender este concepto, mediante la analogía de un barco, el cual ilustra la dificultad de mantener el equilibrio entre la empresa y la familia, y la importancia de la propiedad para lograrlo (Belausteguigoitia, 2022).

Existen varios modelos que ayudan a entender la dinámica de la empresa familiar. El de los dos círculos, expone el área de conflicto, en la interacción empresa - familia. Permite comprender la necesidad de clarificar los límites entre la empresa y la familia (Belausteguigoitia, 2022). El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, ilustra el rol que desempeñan los miembros de la empresa familiar, al interaccionar los tres subsistemas, empresa, familia y propiedad; formando cuatro áreas de intersección: “1) que la familia sea accionista y a la vez trabaje en la empresa y, por ello, reciba dividendos y sueldo; 2) que el familiar sea accionista, pero no trabaje en la empresa y, por ello, reciba dividendos; 3) que el familiar sea empleado, pero no accionista y, por ello reciba sueldo; 4) que el familiar no sea accionista ni empleado y, por ello, no reciba dividendos ni sueldo” (Tagiuri & Davis 1992 citado por Belausteguigoitia, 2022). El modelo evolutivo tridimensional de Gersick *et al.* (1997) citado por (Belausteguigoitia, 2022), “describe las etapas por las que pasan los subsistemas, empresa, familia y propiedad”

Dentro de los modelos que se utilizan para comprender el subsistema empresa, el modelo desarrollado por Nalebuff y Brandenburger, 1997 citado por (Muñoz & Santoyo, 2020), brinda la oportunidad de comprender la red de valor de la empresa en análisis, mediante la organización de sus actividades en un territorio específico, entendiendo así la interacción económica y no económica de los actores que generan valor en un territorio determinado (Muñoz & Santoyo, 2020). El modelo de negocios descrito por (Osterwalder & Pigneur, 2010), es una guía para conocer la empresa en ocho módulos que en su conjunto dan vida a la propuesta de valor, analizando los factores externos e internos de la misma empresa. Planificar la jubilación y la sucesión se convierte en un proceso complejo (Barclay *et al.* 2007 citado por Romero *et al.* 2022, Belausteguigoitia, 2022), donde situaciones imprevistas, por ejemplo, el fallecimiento del dueño, provocan que este proceso sea corto y más complejo (Belausteguigoitia, 2022). Sin embargo, existen modelos que brindan la oportunidad de pronosticar dichos procesos. El modelo de sucesión de la empresa familiar; considera cinco pasos: diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación (Belausteguigoitia, 2022). El modelo de relevos (plan de contingencia), es una analogía que

permite reflexionar, sobre los diferentes pases de estafeta en una carrera de relevos, enfocándolo en el proceso de sucesión de la empresa familiar (Belausteguigoitia, 2022).

Metodología

1.1. Espacio de estudio

La etapa empírica de la investigación se llevó a cabo en la CDMX. Esta, tiene una población de 9 209 944 de habitantes (INEGI, 2020). Existen 16 000 personas ocupadas en actividades agropecuarias, distribuidas en 11 543 unidades de producción familiar; lo que equivale a 22 800 ha de tierra en producción de cultivos como: maíz, frutales, hortalizas y animales para el autoconsumo familiar y venta local. Existe también producción a mayor escala, los cultivos que sobresalen son: nopal, amaranto, hortalizas, hierbas y plantas de ornato, que van destinados a los mercados urbanos y de la región. Las alcaldías Tlalpan, Milpa Alta, Tláhuac y Xochimilco son referencia de producción (Escandón, 2020). El 2% de la población total de la CDMX se ubica en la alcaldía Milpa Alta, donde viven los actores clave y es una de las siete alcaldías que conforman el suelo de conservación de la CDMX (Escandón, 2020).

1.2. Selección del caso

El estudio de caso permite al investigador generar una visión holística, creando un abanico de posibilidades para solucionar un problema; al incorporar dos fuentes de evidencia 1) la observación directa y 2) la entrevista con los actores involucrados en el evento analizado (Escudero *et al.* 2008), así mismo son utilizados para comprender fenómenos, que son nuevos (Yin, 1994 citado por Islas *et al.* 2021). La selección del estudio de caso se basó en su relevancia para el aprendizaje (Stake, 1999 citado por Islas *et al.* 2021). La empresa familiar agropecuaria seleccionada, se dedica a la producción de frutales, la propiedad (terreno) de 2 ha, es herencia familiar desde 1898; esta ha pasado por tres generaciones hasta 2022; en 2012 el representante de la tercera generación decide implementar un huerto agroecológico con recursos públicos y propios, donde invertiría su tiempo y esfuerzo hasta el día de su muerte en julio del 2022, dejando a la microempresa familiar en riesgo, debido a que no hay un sucesor definido y la propiedad puede formar parte de la mancha urbana.

1.3. Colecta de datos

La colecta de datos se realizó en cuatro visitas, una correspondiente al mes de abril, junio, julio y noviembre del 2022. En las primeras dos visitas se realizó una pregunta guía propuesta por Muñoz (2022); 1) ¿me podría narrar la trayectoria histórica de su empresa/organización, desde su origen hasta el momento actual?; 2) hablemos ahora de su

estrategia y Modelo de Negocios; la tercera pregunta fue enfocada a las intenciones de sucesión de la microempresa familiar; 3) ¿Cuál es la perspectiva de continuidad con la microempresa familiar?, el tiempo de entrevista constó en promedio de 1.5 horas. Los nombres de los informantes clave no corresponden a su nombre real, con la finalidad de cuidar la privacidad y seguridad de estos, el representante de la tercera generación lo llamaremos don Justo (76 años), su esposa doña Gloria (73 años) y Cristina (49 años) hija que apoya desde el 2019 en las labores de la microempresa familiar, quien perdiera su trabajo debido al confinamiento por el COVID-19 y Esperanza (21 años) nieta de don Justo se encontraba cursando la carrera de administración de empresas. La muerte repentina de don Justo dio origen a una cuarta visita, lo que nos permitió desarrollar el modelo de relevos (plan de contingencia) desarrollado por Belausteguigoitia (2022).

1.4. Análisis de datos

El análisis de datos se dividió en cuatro fases para responder las preguntas de investigación. La primera fase, responde la pregunta 1 y 2; para ello se utilizó un genograma y los modelos de dos y tres círculos, analizando en primera instancia al subsistema familia, seguida de la empresa y por último a la propiedad. La segunda fase, responde la pregunta 3 y 4; y se utilizó el modelo de equilibrio. La tercera fase, responde la pregunta 5; y se utilizó el modelo evolutivo tridimensional. Por último, la cuarta fase responde la pregunta 6; y se utilizó el modelo de relevos.

2. Resultados

Caracterización de la familia

Don Justo es la tercera generación de la familia Paz, tiene 76 años y es originario de Milpa Alta. Su esposa doña Gloria Ruiz tiene 73 años. La familia Paz Ruiz es una familia consanguínea; está integrada por cuatro mujeres y dos hombres, los cuales son la cuarta generación de la familia Paz, su edad promedio es de 48 años. Cuatro son profesionistas, uno comerciante y una se dedica al hogar.

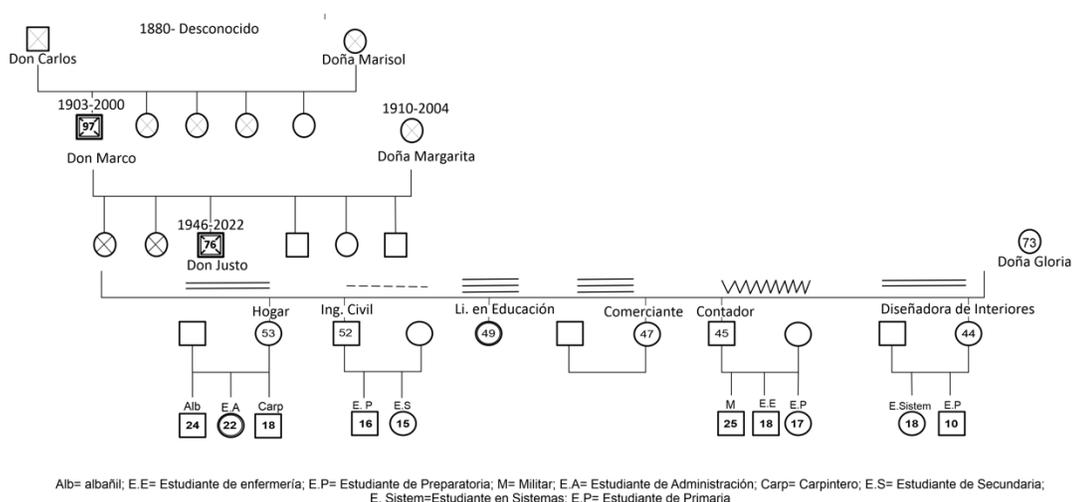
Los nietos de don Justo son diez; cuatro mujeres y seis hombres, su edad promedio es de 18 años. El más pequeño estudia la primaria y algunos otros estudian carreras como administración de empresas, enfermería, sistemas computacionales y carrera militar, así mismo algunos otros optaron por un oficio como albañilería y carpintería.

Don Justo y doña Gloria mantienen una relación cercana con su hija mayor (Patricia) y menor (Xóchitl), mientras que, con Francisco, el hijo mayor de los varones, la relación es distante,

debido al trabajo que desarrolla como ingeniero civil, por otro lado, con sus dos hijas intermedias Cristina y Margarita, la relación es muy estrecha, son las que están al pendiente de su salud, sin embargo, Cristina es quien se encuentra más involucrada en el negocio familiar. Por último, la relación con Hugo es conflictiva; quien siempre busca un beneficio personal. En la figura 1, se muestra el genograma de la familia Paz Ruiz.

Figura 1.

Genograma de la familia Paz Ruiz, el cual contempla cuatro generaciones desde 1880 al 2022.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información compartida por los informantes clave.

Las dos primeras generaciones de la familia Paz, dedicaron su vida al campo, sembraban principalmente maíz, frijol y calabaza. Don Justo durante sus primeros 18 años ayudó en estas actividades, para posteriormente salir a trabajar a la zona urbana de la Ciudad de México. En 50 años, tuvo seis trabajos diferentes. Las características descritas anteriormente, ubican a la familia Paz Ruiz, como una familia retornante, don Justo, nunca dejó de producir en la parcela que don Marco le heredó, sin embargo, en 2012 cambiaría los cultivos de subsistencia por frutales.

Origen y Caracterización de la microempresa familiar agropecuaria.

Ya jubilado, don Justo a sus 66 años junto con su esposa, en el año 2011 ingresaron un proyecto a una institución de gobierno para solicitar un apoyo de 800 árboles frutales. Fueron beneficiados en 2012, y los árboles se sembraron en 1.5 hectáreas del terreno de don Justo, y asesorado por el ingeniero agrónomo responsable del proyecto. En el periodo de crecimiento de los árboles, la pareja complementó sus ingresos con la renta de seis espacios comerciales y la cría de pavos y borregos, actividad que venían realizando con antelación.

En 2018 inició la cosecha de frutas de la empresa familiar, desde un inicio administrada por la familia Paz Ruiz. Las primeras cosechas, no fueron problema, ya que el ingeniero agrónomo apoyó en la comercialización del producto en diferentes zonas de la CDMX. Sin embargo, las cosas se complicarían para 2019 por diversos factores, entre ellos la pandemia por COVID 19 y el apoyo comercial retirado por parte del ingeniero agrónomo. Tres años más adelante don Justo sufriría un problema cardíaco que cambiaría la historia de la familia Paz Ruiz.

En 2021 don Justo fue beneficiario de un programa de gobierno federal, que tenía el “objetivo de contribuir al bienestar social de las y los sujetos agrarios en sus localidades rurales e impulsar su participación efectiva en el desarrollo rural integral”. Este apoyo le permitiría contratar a una persona que le ayudara a ejecutar las actividades agronómicas que los frutales requerían.

La empresa no está legalmente constituida, pero en su intención de acceder a mercados de nicho, está siendo obligada a su constitución legal.

A continuación, se describe su red de valor:

Cientes: los principales clientes son vecinos, familiares y amigos, quienes han conocido el producto desde un inicio. También se ha comercializado en grupos de nutrición, donde la fruta ha tenido buena aceptación. La relación con los clientes es pago en contra entrega de producto, se puede considerar que la propuesta de valor de la empresa en análisis es: frutas con maduración natural. Los clientes aprecian el sabor y el olor de la fruta al probarla.

El canal que se utiliza para promocionar el producto, son redes sociales como Facebook y WhatsApp. El gobierno de la CDMX ha organizado mercados locales para pequeños productores, donde la microempresa familiar ha participado activamente y le ha permitido realizar vinculación comercial con pequeños locatarios o intermediarios que en temporada de fruta (mayo a septiembre) les realizan pedidos.

Proveedores: el principal proveedor de insumos para la realización de abonos agroecológicos y caldos minerales se ubica en madre selva en la alcaldía Xochimilco.

Un segundo proveedor importante es la alcaldía Milpa Alta, específicamente el Departamento de Aguas y el Campo Militar. El primero, suministra el agua vía pipas para su almacenamiento en contenedores de 5 mil y 10 mil litros, que son suministrados posteriormente al sistema de riego por goteo; el segundo abastece el abono de caballo, que es procesado en el área de composteo de la microempresa familiar y es la principal fuente de nutrición para árboles.

La mano de obra en general es de don Justo, sin embargo, se contrata a un jornalero eventual para trabajos complejos o pesados. La asistencia técnica está a cargo de un ingeniero agrónomo, que, desde un inicio (2011) apoyó a don Justo en la gestión del proyecto y posteriormente en el seguimiento del huerto. Mensualmente brindaba una asesoría a la empresa para obtener frutos de calidad, que se entregan a mercados específicos de la CDMX.

Complementadores: Existen cuatro actores importantes en este bloque, 1) organizaciones civiles, 2) instituciones de gobierno, 3) consultoría independiente y 4) instituciones académicas.

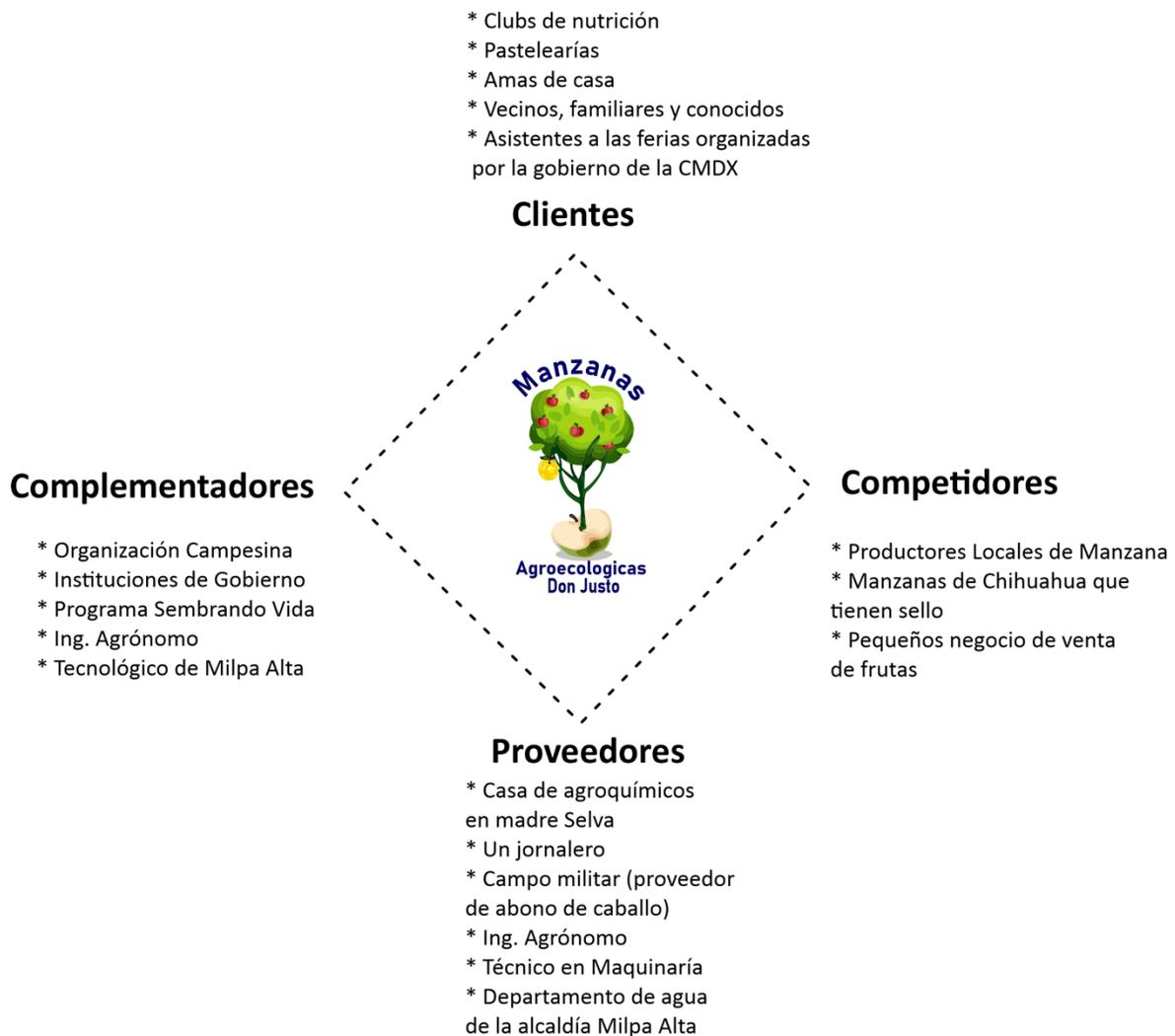
Para el primer caso, la empresa familiar se apoyó en un inicio de una organización campesina para gestión de aves de corral y los árboles frutales. Para el segundo caso, la empresa ha gestionado espacios en instituciones de gobierno para la comercialización de la fruta, así también para resolver el problema de abasto de agua realizaron gestiones con la alcaldía Milpa Alta en el Departamento de Aguas; Para el tercer caso, el ingeniero agrónomo, que dio acompañamiento en la gestión y el seguimiento en el manejo agronómico y comercialización del cultivo, para acortar la cadena de consumo; por último, en el cuarto caso, Cristina realizó vínculos con el Tecnológico de Estudios Superiores de la alcaldía, para darle valor agregado a la fruta. El vínculo fue mediante cursos para elaborar jugos, ate, mermelada, entre otros.

Competidores: si bien la microempresa familiar tiene más de 10 años en la producción de frutales; del 2018 a la fecha inició su comercialización y no han logrado llegar a los mercados de nicho. Actualmente compite con productos genéricos de los pequeños productores de la zona y con las manzanas provenientes de chihuahua, estas tienen un distintivo (etiqueta) que les ha dado prestigio. Estas manzanas se encuentran en las fruterías

y mercados locales de la alcaldía. En la Figura 2 se muestra la red de valor de la microempresa familiar.

Figura 2.

Red de valor de la empresa Frutales Agroecológicos Don Justo, donde se observan los principales actores involucrados en la interacción con la Microempresa Familiar Agropecuaria.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información compartida por los informantes clave.

La microempresa familiar agropecuaria está instalada en dos hectáreas, ubicada en suelo de conservación. Es un terreno con pendiente y partes planas. La infraestructura con la que cuenta es: 4 tinacos de 10 mil litros, 2 tinacos de 5 mil litros, 1 cisterna de 45 mil litros, 1 sistema de riego por goteo. En esta se proyecta una producción aproximada de 19 600 Kg.

El cálculo se realizó tomando una muestra representativa de los árboles en producción; el peso promedio por fruta es de 160 gr y cada árbol tenía 108 frutas, entonces de cada árbol se cosecharán 28 Kg y por los 700 árboles, se estima una producción de 19 600 Kg. Actualmente la capacidad productiva oscila en el 10%, debido a la edad de los árboles. En la Figura 3, se observa la superficie de la microempresa agropecuaria.

Figura 3.

Imagen de Google Maps, de la microempresa árboles frutales “Don Justo”, situada en la alcaldía de Milpa Alta, Ciudad de México.



Fuente: Elaboración a partir de la información compartida por los informantes clave.

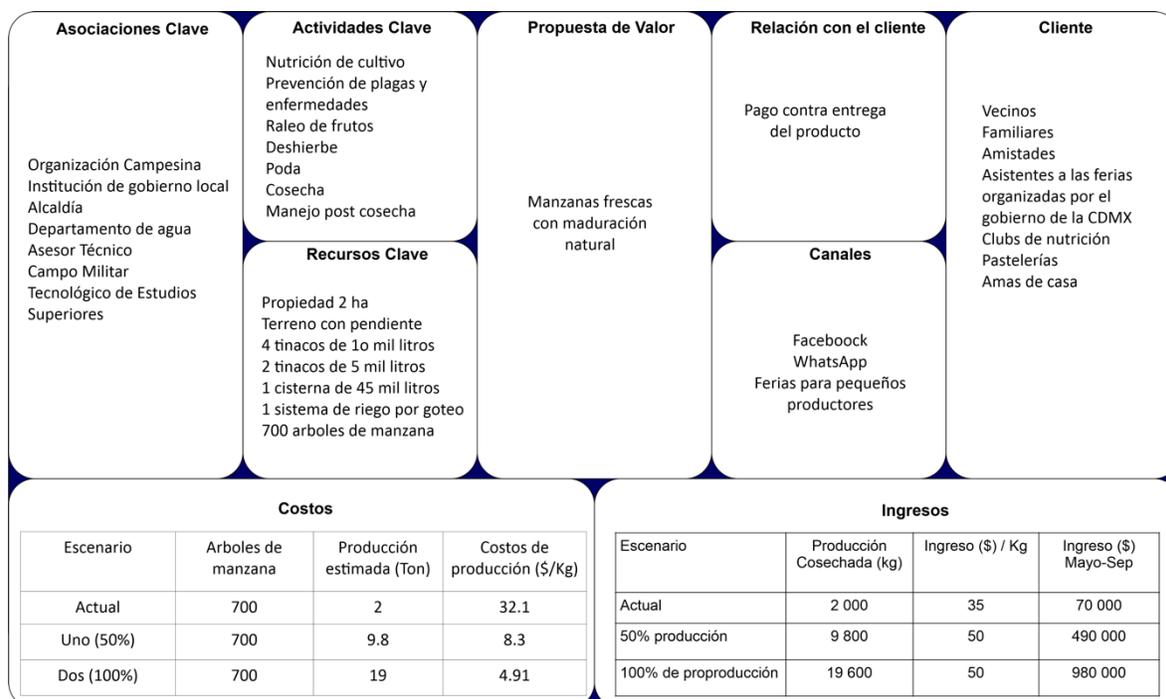
De acuerdo con la información recabada con los actores clave, el costo de producción de un ciclo productivo para 700 árboles de fruta, es de sesenta y cuatro mil doscientos pesos. El 42% se destina a la mano de obra para la aplicación de insumos, mantenimiento de árboles y cosecha de manzana, 17% para fertilización con abono, 15% para pago de asesoría técnica especializada, 12% para compra de insumos para la prevención de plagas y enfermedades y por último 12% para el pago de transporte para la comercialización. La fruta se vende en \$35.00 (treinta y cinco pesos 00/100 M.N) al momento de realizar el estudio caso.

Con los datos antes mencionados, se realizaron dos escenarios. En el primero se proyectó la capacidad productiva al 50%, y el segundo, al 100%. En ambos casos se consideró un aumento al costo de producción de 30%. El precio estimado de venta es de \$50.00/Kg de fruta en mercados de nicho. Con el primer escenario, se tendría un ingreso de \$490 000.00 (Cuatrocientos noventa mil pesos 00/100 M.N); y en el segundo, \$980 000.00 (novecientos

ochenta mil pesos 00/100 M.N) en un periodo de cinco meses. En la Figura 4 se muestra el modelo de negocios de la microempresa agropecuaria.

Figura 4.

Modelo de negocios de la microempresa familiar agropecuaria, donde se destacan los aspectos internos y externos de la Microempresa Familiar Agropecuaria. Así como dos proyecciones de ingresos y sus respectivos costos.

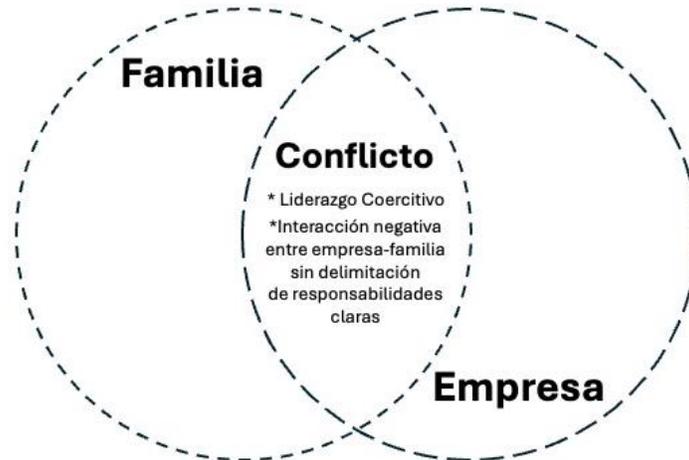


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de compartida por los informantes clave.

Los hijos de don Justo, muy poco se involucraron en las actividades relacionadas con la microempresa familiar agropecuaria. Debido a sus responsabilidades con sus familias, actividades laborales y por el carácter de don Justo. Con carácter autoritario, don Justo mantenía el control en todo momento; toda actividad se le informaba. Este patrón de conducta lo aplicaba en la microempresa y en la familia, debido a esto, cuatro de sus hijos solo apoyaban en actividades que no requerían tomar decisiones. Por otro lado, Cristina la hija intermedia, es la responsable del área administrativa y ventas de la empresa a partir del 2019. El conflicto entre padre e hija se hacía notar en la toma de decisiones en el negocio familiar, donde don Justo tendría la última palabra, en la figura 5 se muestra la interacción empresa familia y el punto de conflicto.

Figura 5.

Interacción de la Familia y la empresa ilustrada a través del modelo de los dos círculos, donde se identifica el conflicto entre la Familia y la empresa.



Fuente: Elaboración a partir de la información de compartida por los informantes clave.

Origen de la propiedad.

En un inicio, don Carlos (el bisabuelo de don Justo) a sus 18 años, y algunos conocidos de la comunidad, realizaron la limpia de terrenos para la siembra de cultivos básicos (frijol, maíz, calabaza, entre otros). En 1898 don Carlos tenía una superficie de 4.5 hectáreas. En 1930, don Carlos, decide entregarle su propiedad a su hijo don Marco. En este proceso no consideró a sus hijas.

Don Marco en 1985 hereda la propiedad, y a diferencia de su papá (don Carlos), él sí consideró a sus seis descendientes (tres mujeres y tres hombres) en el proceso. Dejando en manos de sus tres hijos las 4.5 hectáreas, entre ellos don Justo. Don Marco en su trayecto compro terrenos que le heredó a sus hijas, sin embargo, más adelante las hijas vendieron la herencia, y hoy son colonias irregulares en la Alcaldía.

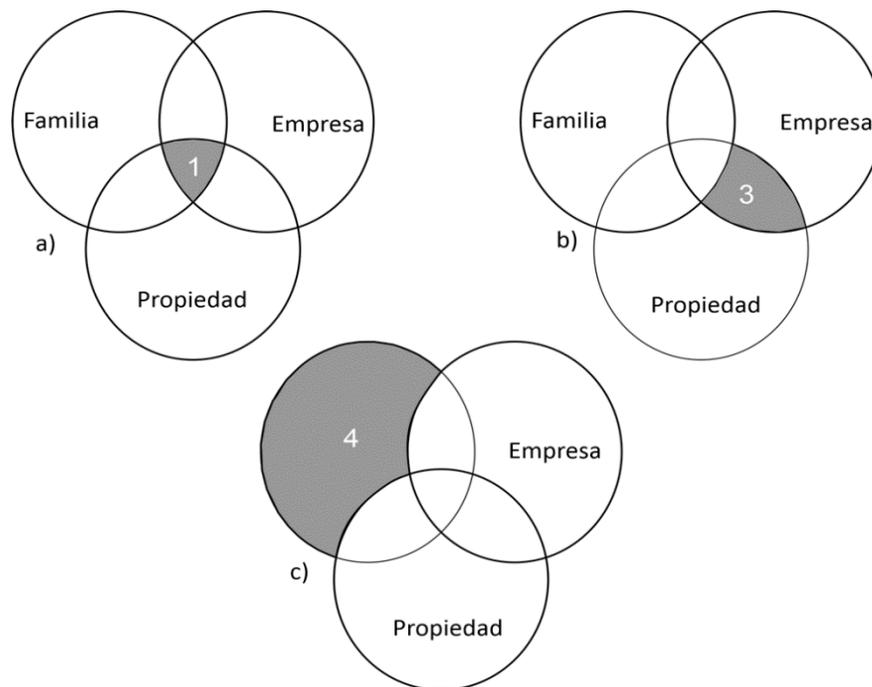
De las 4.5 hectáreas, don Justo recibió 1.58 hectáreas de terreno, con el tiempo, amplió la propiedad a dos hectáreas, a través de negociaciones con sus vecinos. En esta superficie, distribuyó los árboles frutales, entre los que destacan: manzana, durazno y ciruela. La tenencia de la tierra es pequeña propiedad.

El modelo de los tres círculos desarrollado por Tagiuri & Davis (1992), permite visualizar el rol que desempeña la familia Paz Ruiz, en la interacción de los tres subsistemas empresa-familia-propiedad. En la figura 6 se visualizan tres interacciones: a) representa el rol de don

Justo y doña Paz al ser accionistas y trabajar en la empresa, y por ello, reciben dividendos y sueldo; b) representa el trabajo de Cristina como empleada y por ello recibe un salario, sin ser accionista; c) representa el rol de los hijos restantes, así como los nietos, donde no son ni empleados, ni accionistas y debido a ello, no reciben salario o dividendos.

Figura 6.

Rol de los integrantes de la familia en las diferentes interacciones entre la familia-empresa-propiedad de la microempresa familiar agropecuaria.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de compartida por los informantes clave.

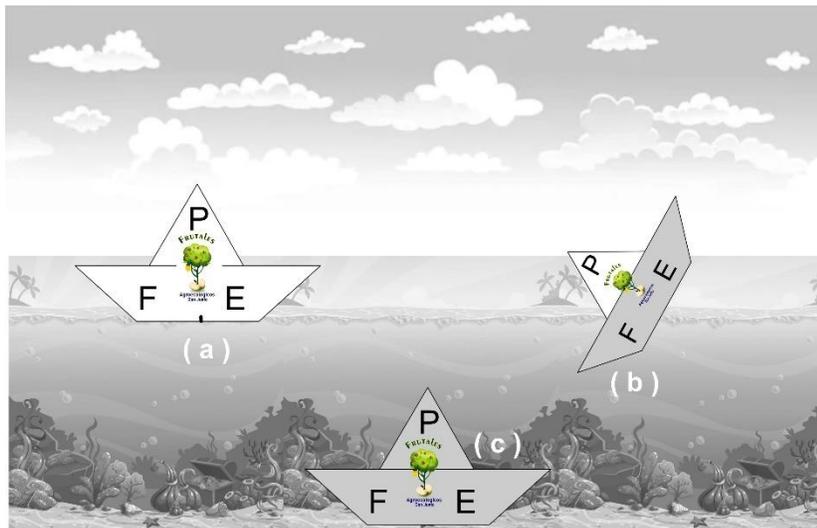
¿Empresa familiar o familista?

La microempresa en análisis es familiar. De acuerdo con la definición desarrollada por (Belausteguigoitia, 2022; Chrisman *et al.* 2005; Gottschalk *et al.* 2017; Molina *et al.* 2016). Sin embargo, las necesidades de la familia están por encima de las necesidades de la empresa. Lo que convierte a la organización familiar en familista (Belausteguigoitia, 2022). Para ejemplificar esta afirmación, utilizamos la analogía del barco desarrollada por (Belausteguigoitia, 2022). En la figura 4 (a): Don Justo y Doña Paz llevaban “el control del negocio familiar”, y el barco se mantenía en “equilibrio”. En 2019, Don Justo sufre un infarto,

suceso que lo retira por completo de la microempresa. En este periodo, Cristina toma las riendas administrativas del negocio y se percató de la necesidad de reinvertir el ingreso generado por la empresa en las necesidades de esta y no en los gustos y necesidades de la familia, en la figura 7 (b) se ilustra el comportamiento de la empresa en esta etapa. Por último, la figura 7 (c) ilustra el comportamiento de la empresa, si no define las actividades y responsabilidades. Sin embargo, con la muerte de Don Justo, sacar la empresa a flote, requerirá más que eso, la dedicación y compromiso por parte de Cristina, será fundamental para superar esta etapa de crisis.

Figura 7.

Analogía del Barco en tres escenarios del modelo de equilibrio de la microempresa manzanas agroecológicas don Justo.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de compartida por los informantes clave.

Etapa de la empresa familiar

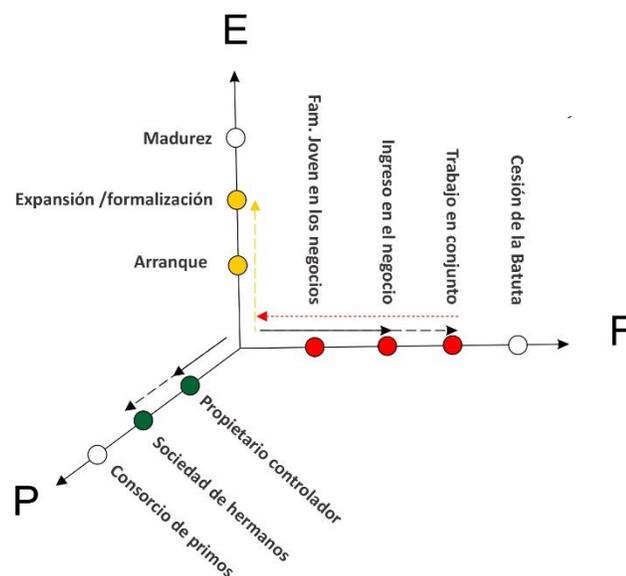
La microempresa familiar, de acuerdo con el modelo tridimensional propuesto por Gersick *et al.* (1997) ver figura 8. El subsistema familiar se encuentra en la etapa tres (trabajo en conjunto). Sin embargo, a pesar de que se encuentran en esta etapa, don Justo es quien conocía todo el proceso productivo de la empresa, y eso es un riesgo para los tres subsistemas. Con la muerte de don Justo, el subsistema familiar retrocedió de, trabajo en conjunto a familia joven en los negocios, debido a que Cristina se encuentra en el proceso de entender el negocio familiar.

En el subsistema empresa, esta arranco en 2012, y conforme pasaron los años, la siembra de frutales se fue expandiendo, y con la cosecha de fruta, el mercado tuvo el mismo efecto. La búsqueda de mercado ha llevado a don Justo, doña Gloria y a Cristina a formalización de la empresa, en una sociedad cooperativa, proceso que están proyectando realizar a mediados del 2023, por la demanda de sus clientes.

En el subsistema propiedad, la empresa familiar agropecuaria, se encuentra en la primera etapa: propietario controlador, sin embargo, con la muerte de don Justo, la propiedad puede pasar a la segunda etapa: sociedad de hermanos, sin embargo, esto es solo una hipótesis para una investigación futura.

Figura 8.

Modelo Tridimensional, etapas de Manzanas Agroecológicas Don Justo.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de compartida por los informantes clave.

La empresa familiar en análisis, si bien tiene avances en los sistemas empresa-propiedad, puede tener retrocesos, en el sistema familia al no tener un conocimiento completo del negocio.

Perspectivas de sucesión

En palabras de don Justo, “a mi edad, me conviene vender y disfrutar de lo que me ha costado ahora que estoy vivo y no dejar problemas en el futuro”, así mismo comentó, “si tuviera que elegir a un sucesor, Cristina sería la elegida ya que tiene más posibilidades de

continuar con la empresa”. De acuerdo con don Justo, Cristina había manifestado iniciativa para continuar con su legado y el de sus antepasados. Ha buscado alternativas para darle valor a la fruta, por la sobreproducción, dichas alternativas de transformación son, mermeladas, ate, pulpa, bases para michelada, manzanas cubiertas de caramelo, así mismo, ha desarrollado tarjetas publicitarias para mantener contacto con sus clientes.

Cristina es licenciada en educación. Ejerció su profesión del 2000 al 2019. En 2019 quedó desempleada por la pandemia del COVID 19 e inició a involucrarse en las actividades de la empresa. En este periodo visualizó una serie de necesidades y oportunidades para mantener la microempresa a flote. En palabras de Cristina “nadie apoyó a mi papá, nosotros ya lo empezamos ayudar en la cosecha, por lo que él decidía todo, por ejemplo; quién le arreglara el sistema de riego. Ahora que mi papá caé enfermo, nos ocupamos de él, y descuidamos la microempresa. La producción se nos salió de las manos, como pudimos sacamos la poca cosecha. Aprendimos a sacar la producción poco a poco, entre mi mamá y yo nos enfocamos en las ventas”.

Para don Justo, la opción de sucesión estaba en sus hijos varones y por la naturaleza de sus profesiones, estos no demostraron interés por la microempresa. Sin embargo, Cristina demostró interés y habilidades para seguir con la microempresa familiar, confirmó la disponibilidad de continuar con el negocio familiar y observó la necesidad de realizar ajustes para tener un mejor funcionamiento; por ejemplo, contrataría personal operativo, para realizar las actividades del campo, mientras que ella y su mamá se encargarían de las actividades comerciales y administrativas de la empresa.

Esperanza la nieta de don Justo, estudia administración de empresas y apoya a Cristina en las actividades operativas, en palabras de Esperanza “la dinámica que se vive en el negocio de la familia me ha ayudado a entender muchas lecciones de la escuela”. Al preguntarle si tiene interés en el negocio familiar, respondió que quiere apoyar y aportar sus conocimientos para darle dirección al negocio de la familia.

Las perspectivas de sucesión de la familia Paz Ruiz, están vinculadas a Cristina como sucesora de don Justo, y en Esperanza como sucesora de Cristina.

Sucesión generacional, analogía del modelo de relevos.

Pensar en la muerte es desagradable, sin embargo, es lo único seguro que tenemos (Belausteguigoitia, 2022). En el transcurso de la investigación, don Justo perdió la vida y eso

nos obligó a reflexionar en un plan de contingencia, utilizando la tipología de sucesión (analogía con la entrega de la estafeta) desarrollada por (Belausteguigoitia, 2022).

Don Justo se mantuvo en recuperación de 2019 al 2022. Desde la cama del hospital seguía dando indicaciones de lo que se debía hacer en la parte productiva del huerto, doña Gloria y Cristina lo mantenían informado de todas las acciones que ellas realizaban en el área de comercialización. El doctor que atendió a don Justo preparaba a la familia para su desenlace, sin embargo, en enero del 2022 lo da de alta, a lo que su doctor le expreso “don Justo, usted es un milagro” ya que, en ese periodo de recuperación, más bien era un periodo de resignación y aceptación.

La sucesión de la microempresa se pudo haber planificado en familia, y con ello unificar la visión de la microempresa familiar, sin embargo, en el periodo de recuperación, don Justo fue testigo de la ambición de uno de sus seis hijos, quien le pidió abiertamente la herencia que le correspondía. Y si no fuera poco, este no aceptó la decisión de don Justo con respecto a la herencia de propiedades ajenas al predio donde se encuentra la empresa, sin firmar los documentos, invadió espacios que no le correspondían generando tensión en la familia.

Del 2019 al 2021, don Justo fue preparando a Cristina para la sucesión. Los desacuerdos que constantemente tenían eran parte del proceso de formación. En palabras de Cristina; “El tener desacuerdos con mi papá, me ayudaron a creer en mí, para tomar decisiones y demostrarle que no siempre tenía la razón”; al no contar con un plan de sucesión, don Justo se vio obligado a implementar un plan de contingencia con Cristina como sucesora en su etapa de recuperación.

Reflexión del plan de contingencia

La curva de desempeño de la empresa familiar inicia en 2012. Don Justo tenía 66 años, ya se encontraba jubilado de vida laboral no agropecuaria, sin considerar el desenlace que la vida le prepararía. Durante siete años, en palabras de don Justo “fue donde dejé mis pulmones” al trabajar intensamente en el manejo agronómico de los frutales. En 2014, realizó alianzas con otros productores de la tercera edad de la región. En este periodo, ninguno de sus hijos mostraba interés por incorporarse al negocio familiar.

El año 2019 marcó cuatro momentos en la empresa familiar, los dos primeros van a estar relacionados con la pandemia, el tercero con la enfermedad de Don Justo y el cuarto con la integración de una hija de Don Justo a la empresa.

Primer momento: Se terminó la alianza con los productores de la tercera edad, teniendo efectos directos en la venta del producto; al no existir quien orquestara la venta, acopio y distribución de los productos a los mercados de nicho. Por otro lado, muchos productores que estaban en la alianza fallecieron a causa de la pandemia y sus microempresas se perdieron, la propiedad fue fraccionada y en muchos casos vendida. En palabras de Cristina “mi papá decía que ese era el destino de su negocio”. *Segundo momento:* Los hijos de don Justo quedan desempleados y apoyan en las actividades operativas de la empresa, sin recibir un salario o dividendo alguno. *Tercer momento:* don Justo sufre un infarto que marcaría el destino de la microempresa. *Cuarto momento:* Cristina se emplea de tiempo completo en la microempresa familiar.

En 2020-2021 Cristina con 46 años, asume la responsabilidad parcial de la empresa, y de los negocios de don Justo. Estos últimos tienen que ver con el arrendamiento de seis locales comerciales cuyo ingreso es una fuente importante de financiamiento para la microempresa familiar.

Durante la gestión de Cristina, junto con doña Gloria le agregaron valor a la fruta, al transformarla en ate, mermelada, jugos, dulces enchilados entre otros. Las decisiones tomadas por Cristina eran consultadas y autorizadas por don Justo, que, durante su proceso de recuperación, no había día que no preguntara por su esposa doña Gloria y su microempresa.

En 2022, el trabajo realizado con la gestión de Cristina y doña Gloria, generaron efectos positivos en el negocio, los clientes consientes de la temporalidad de la fruta, y los subproductos, realizaban pedidos por WhatsApp. En enero de este año, don Justo es dado de alta y como era de esperarse, buscaría estar al pendiente personalmente de las actividades del negocio. Durante los primeros seis meses, todo indicaba que la salud de don Justo se estaba estabilizando, mismo que lo llevó a confiarse y no planificó la sucesión.

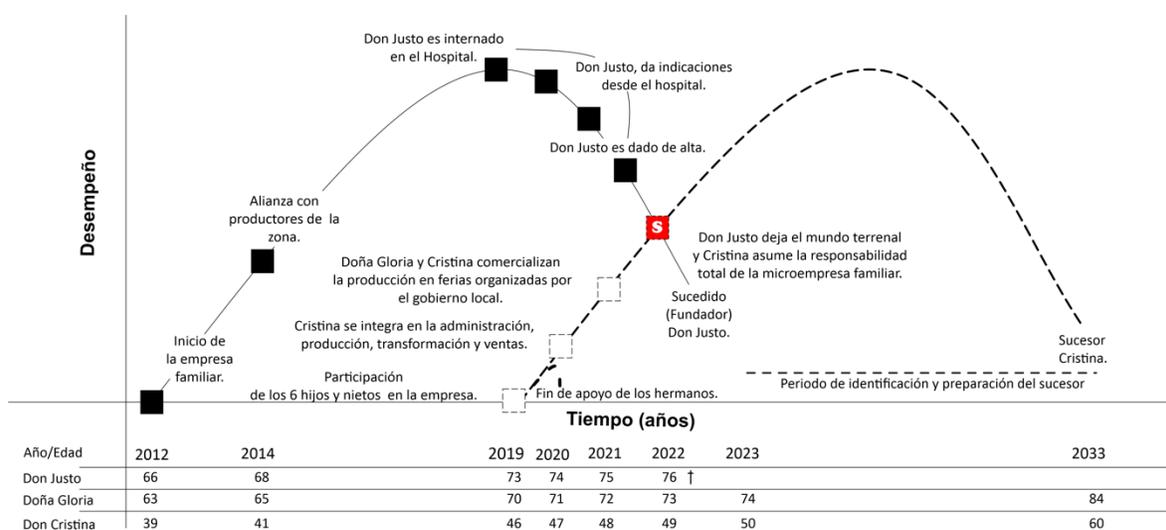
En Julio del 2022 ya había iniciado la cosecha de fruta. Don Justo asistió a su revisión de rutina al hospital, donde fue internado por problemas menores. Cristina y doña Gloria no esperaban que don Justo después de unos días internado, regresara a casa sin vida. Este suceso obligó a Cristina y doña Gloria a establecer un plan de contingencia. Cristina con apoyo de doña Gloria, asumiría la responsabilidad total de la empresa.

En palabras de Cristina, “fue un periodo crítico, por un lado, ya teníamos pedidos comprometidos y por el otro lado, tenía que velar a mi papá. El trabajo, el estrés y los desacuerdos de la familia, no me permitieron sentir la ausencia de mi papá, ya que todas las noches, hablaba con él y le pedía que me diera fuerza para superar este momento”. Después de la muerte de don Justo, la familia quedó fracturada.

En la figura 9 se ilustra la intersección de las curvas de desempeño de don Justo y Cristina. Con una “S” se marca el pase de estafeta o sucesión generacional forzada, en el plan de contingencia.

Figura 9.

Intersección entre las curvas de desempeño con relación al desempeño y el tiempo del sucesor y el sucedido



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de compartida por los informantes clave.

El suceso antes descrito, nos lleva a reflexionar cómo hubiera sido la sucesión, al ser planificada. Dónde se pudieron haber considerado el modelo de planificación de sucesión desarrollado por Belausteguigoitia (2022). Considerando que la sucesión es un suceso complejo, que lleva un periodo de tiempo entre 10 y 15 años de anticipación (Belausteguigoitia, 2022; Lenz *et al.* 2020). Desde el punto de vista práctico, la sucesión inicia desde el momento de la concepción de los hijos (Belausteguigoitia, 2022).

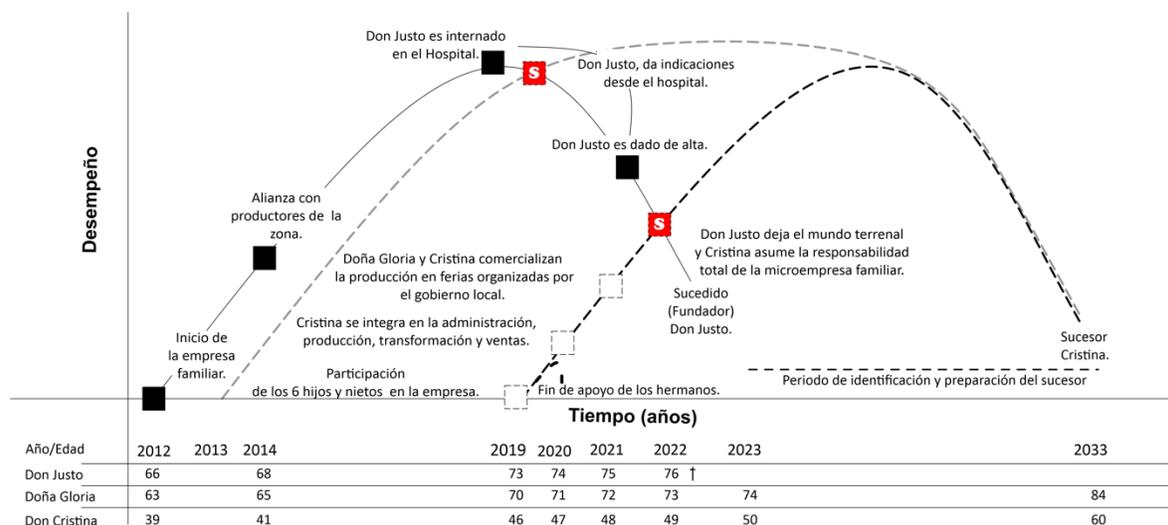
Retomando la analogía de relevos, la curva de desempeño de don Justo no sufre modificación, sin embargo, la curva de desempeño de Cristina si presenta modificaciones. Esta debió haber iniciado como máximo, en 2013, un año después de haberse instalado la microempresa familiar agropecuaria. Lo que hubiera permitido conocer a Cristina el manejo

agronómico de los frutales, intercambiar experiencias entre padre e hija y afianzar el vínculo de confianza como lo expone (Barclay *et al.* 2007 citado por Romero *et al.* 2022). Sin embargo, contar con un plan estructurado como lo expone Belausteguigoitia (2022) en su modelo de planificación de cinco fases, pudo haber evitado la crisis que originó la muerte de don Justo.

En la figura 10 se ilustra la intersección de las curvas de desempeño de Don Justo y de Cristina. La curva punteada de color gris representa la curva de desempeño de Cristina con un plan de sucesión, la intersección de curvas se marca "S", justo en el año que don Justo es hospitalizado. Cristina a través del entrenamiento y transferencia de responsabilidades se hubiera encontrado en mejores condiciones de tomar la responsabilidad de la microempresa familiar.

Figura 10.

Proyección de la sucesión planificada a través de las curvas de desempeño en relación con el tiempo del sucesor y el sucedido, donde se observa la importancia de la planificación del proceso de sucesión generacional.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de compartida por los informantes clave.

No podemos decir que el proceso de sucesión que se muestra en este estudio de caso es o fue fallido, sin embargo, sí fue precipitado.

3. Discusión

Los aspectos personales, económicos y sociodemográficos donde se encuentra la microempresa familiar “Frutales Agroecológicos Don Justo”, fueron decisivos en el proceso de sucesión de la familia Paz Ruiz, coinciden con los aspectos mencionados en las investigaciones consultadas por (Banović *et al.* 2015)

La condición presentada en el estudio de caso, con respecto a la jubilación de Don Justo, es un patrón que se reporta en países de América, Europa y Asia (Chiswell, 2018; Errington, 2002).

El Síndrome del niño granjero reportado por Chiswell (2018), se visualiza en el estudio de caso con Cristina, al ser contratada en un inicio para realizar trabajos operativos y no era involucrada en la toma de decisiones.

La propiedad de la microempresa familiar se encuentra en un entorno de interfaz rural-urbano “caracterizado por la transición irregular entre tierras agrícolas y no agrícolas”, donde convergen problemas internos y externos. (Breitenbach & Corazza, 2019)

Los problemas internos se relacionan con los integrantes de la misma familia. Los problemas externos están relacionados con vecinos y colindantes por olores y sonidos originados por la actividad productiva, así también, el vandalismo del entorno y las inadecuadas políticas que rigen las leyes locales y de zonificación. Dichas leyes no favorecen la producción agropecuaria y la limitan en el acceso a financiamiento (Escandón, 2020).

Así también, por los problemas ambientales, en específico de la calidad de agua para uso agrícola, las microempresas familiares presentan dificultades para acceder a certificaciones para ingresar a mercados de nicho. Lo que origina un incremento de la zona urbana sobre la agrícola. Incrementando la necesidad de servicios no agrícolas (Escandón, 2020).

4. Conclusión

La información proporcionada por los actores clave, permitió dar respuesta a nuestras preguntas de investigación:

La familia es originaria de Milpa Alta. Las dos primeras generaciones llevaban un modo de vida campesina, tanto el abuelo y el papá de don Justo se jubilaron EN la agricultura. La familia de don Justo al Igual que la de sus antecesores es consanguínea, y se considera una familia retornante, al jubilarse don Justo A la agricultura después de haber salido a trabajar a la ciudad.

Don Justo y su esposa, complementaban sus ingresos con el comercio de ganado menor en pie y procesado. La microempresa se originó con un apoyo de gobierno, esta se caracterizó

por tener 800 frutales sembrados en 2012, entre los que destacan, manzana, durazno y ciruelo, en 2 hectáreas de terreno.

La red de valor de la microempresa está bien definida, sin embargo, es necesario buscar mercados de nicho que incrementen sus ingresos. La empresa cuenta con infraestructura para la producción de frutales y debido a la escases de agua en la zona, cuenta con tinacos para el almacenamiento y distribución del agua en sistema de riego por goteo.

La capacidad de producción máxima es de 19 600 Kg y un ingreso bruto promedio en un mercado de nicho de \$ 980 000.00 (novecientos ochenta mil pesos 00/100).

Con don Justo, el liderazgo en la empresa era coercitivo, con interacción negativa entre la familia y la empresa por no tener responsabilidades claras.

La propiedad tiene su origen en 1898 con el abuelo de don Justo, el terreno fue abierto al cultivo y actualmente la tenencia de la tierra es pequeña propiedad.

A pesar de ser una microempresa que está a cargo de la familia Paz Ruiz, la empresa tiende a ser familista.

De acuerdo con el modelo tridimensional propuesto por Gersick *et al.* (1997); en el subsistema familiar, con el liderazgo de don Justo, se encontraba en la etapa de trabajo en conjunto y en el subsistema propiedad en la etapa: propietario controlador. Con su muerte, el subsistema familiar retrocede a la etapa: familia joven en los negocios, y el subsistema propiedad puede avanzar a la etapa: sociedad de hermanos. Con respecto al subsistema empresa, Cristina visualiza la formalización de la microempresa en una sociedad cooperativa.

En vida don Justo fue testigo del desempeño de Cristina en la microempresa, que, poco a poco fue adoptando la filosofía de don Justo. Por otro lado, la sucesión no fue planificada, y el proceso se vio forzado al morir repentinamente don Justo. Cristina con responsabilidad y compromiso se hizo cargo de la microempresa familiar y los negocios de don Justo.

Por la peculiaridad del estudio de caso descrito anteriormente, no se puede generalizar la información descrita para todas las microempresas familiares agropecuarias en la CDMX. Sin embargo, la información proporcionada es de relevancia, debido a que existen varios puntos de intersección con otras microempresas familiares, entre los que se visualiza el proceso de sucesión generacional.

El caso de don Justo busca generar procesos de reflexión en los actuales microempresarios agropecuarios y los hacedores de políticas públicas. Para el primer caso, con la información antes descrita se le dé la importancia de establecer un plan de sucesión que asegure la perdurabilidad de la microempresa, la propiedad y la armonía en la familia. Para el segundo caso, es importante que se analicen los esfuerzos realizados por mantener el suelo de

conservación de la CDMX y la necesidad de desarrollar habilidades integrales en los líderes de las Microempresas Familiares Agropecuarias que potencialicen la rentabilidad de las microempresas familiares y que sean atractivas para los futuros sucesores. Lo que incrementará la probabilidad de arraigo de la actividad agropecuaria en los Jóvenes, la subsistencia del suelo de conservación y la permanencia en la producción de alimentos para la ciudad. Así también es importante concluir que el gobierno de la Ciudad de México debe considerar el pago por servicios ambientales a las MEFA's ubicadas en suelo de conservación por su aportación al buen funcionamiento del territorio y los servicios brindados, entre los que podemos destacar: disminución de los niveles de contaminación, regulación del clima, retención de agua y suelo, y ser una fuente de recreación en el turismo alternativo y cultural de la Ciudad de México,

5. Bibliografía

- Banović, M., Duesberg, S., & Renwick, A. (2015). *Surprise View project AgLandMarket View project*. <https://www.researchgate.net/publication/279424044>
- Belausteguigoitia, R. I. (2022). *Empresas Familiares Dinámica, equilibrio y consolidación* (5ta ed.). Mc Graw Hill.
- Breitenbach, R., & Corazza, G. (2019). Formação profissional e a relação com a sucessão geracional entre jovens rurais, Brasil. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 17(2), 1–34. <https://doi.org/10.11600/1692715x.17212>
- Chiswell, H. M. (2018). From Generation to Generation: Changing Dimensions of Intergenerational Farm Transfer. *Sociologia Ruralis*, 58(1), 104–125. <https://doi.org/10.1111/soru.12138>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Errington, A. (2002). *Handing Over the Reins: A Comparative Study of Intergenerational Farm Transfers in England, France and Canada*.

- Escandón, C. J. A. (2020). Visiones desiguales sobre la conservación en la periferia urbana: ganadores y perdedores del suelo de conservación en la Ciudad de México. *Sociedad y Ambiente*, 23, 1–29. <https://doi.org/10.31840/sya.vi23.2149>
- Escudero, M. J., Delfín, B. A. L., & Gutiérrez, G. L. (2008). *El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales*.
- Fleitas, K., Paz, M., & Valverde, S. (2022). *Aportes de Alexander Chayanov a los estudios de la antropología económica y rural* (40). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1852-45082020000200073&script=sci_abstract&tlng=fr
- Foskey, R. (2002). Older farmers and retirement, unpublished report to the Rural Industries Research and Development Corporation, Canberra, ACT, Australia.
- Gottschalk, S., Egel, J., Kinne, J., & Keese, D. (2017). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. www.familienunternehmen.de
- INEGI. (2019a). *Censo Económico 2019*.
- INEGI. (2019b). Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos. *Censos Económicos 2019 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía*.
- INEGI. (2020, February 13). *Cuéntame, información por entidad Ciudad de México*. Cuéntame, Información Por Entidad Ciudad de México. <https://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/default.aspx?tema=me&=>
- INEGI. (2021). *Demografía de los Negocios*. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>.
- Iruetxea, P., Guatrochib, M., Pachecoc, S., & Delfedericod, F. (2020). New Family Configurations: Types of Family, Functions and Family Structure. *Redesdigital*. <https://www.redesdigital.com/index.php/redes/article/view/44/28>
- Islas-Moreno, A., Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo-Cortés, V. H., Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Morris, W. (2021). Understanding the process of agricultural entrepreneurship: perspective from strategic movements and entrepreneurial families. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JADEE-08-2021-0202>
- Lenz, R., Schormüller, C., & Glückler, J. (2020). Legitimation strategies in an emerging field: family firm succession consultancy in Germany. *Zeitschrift Für Wirtschaftsgeographie*, 64(2), 58–73. <https://doi.org/10.1515/zfw-2019-0019>
- Martínez, R. E., & Esparza, O. L. G. (2021). Teorías de Sistemas Complejos: marco epistémico para abordar la complejidad socioambiental. *Intersticios Sociales*, 2007–4964. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-49642021000100373&script=sci_arttext

- Martínez, V. , H. , Maité. (2015). La familia: una visión interdisciplinaria. *Revista Médica Electrónica*, 37(5), 523–534.
- Molina, P. P. A., Botero, S. B., & Montoya, M. J. N. (2016). Family business: concepts and models for analysis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116–149.
- Muñoz, R. M. (2022). *Diseño e implementación de una plataforma para la formación de líderes con capacidades para Producir, Proteger y Prosperar Inclusivamente en los sistemas agroalimentarios*.
- Muñoz, R. M., Santoyo C, V. H., Gomez, P. D., & Altamirano, C. J. R. (2018). *¡Otro campo es posible! Agenda pública y política con relación al campo mexicano* (1st ed., Vol. 1). UACH. CIESTAAM.
- Muñoz, R. Manrribio., & Santoyo, C. V. Horacio. (2020). *La red de valor: La herramienta de análisis para la toma de decisiones de política pública y estrategia agroempresarial*.
- Nandi, R., Pratheepa, C. M., Nedumaran, S., Rao, N., & Rengalakshmi, R. (2022). Farm Parent and Youth Aspirations on the Generational Succession of Farming: Evidence From South India. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2021.804581>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. ves. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Gurpo Planeta.
- Pollnow, G. E., Caldas, N. V., & Anjos, F. S. dos. (2023). Sucessão geracional e instalação de jovens na agricultura: a percepção de organizações sindicais da Espanha. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(4). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.263213>
- Ramírez-Juárez, J. (2022). *Seguridad alimentaria y la agricultura familiar en México*. <https://doi.org/doi.org/10.29312/remexca.v13i3.2854>
- Rodríguez Medina, O., Alvarado Lagunas, E., & Sánchez Silva, M. (2022). Informalidad y nanoempresas en localidades perimetropolitanas de la Ciudad de México. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 54(212), 55–77. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2023.212.69898>
- Romero-Padilla, A., Hernández-Juárez, M., Santoyo-Cortés, V. H., & Mendoza-Rosas, A. R. (2022). Factores que intervienen en la elección de sucesor de tierras agrícolas en la agricultura familiar. *Papeles de Población*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252022000100227&script=sci_arttext
- Sánchez-Sánchez, A., Santoyo-Cortés, V. H., De La Vega-Mena, M., Muñoz-Rodríguez, M., & Martínez-González, E. G. (2020). Adoption of innovations and associated factors in agricultural and agroindustrial family businesses of Mexico. In *Estudios Gerenciales* (Vol. 36, Issue 154, pp. 43–55). Universidad Icesi. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3424>
- Silva, M. N. da, & Anjos, F. S. dos. (2023a). A sucessão geracional na pecuária familiar do extremo sul do Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(2). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.253400>

Silva, M. N. da, & Anjos, F. S. dos. (2023b). A sucessão geracional na pecuária familiar do extremo sul do Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(2). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.253400>

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>

Valladares, L., Grupo Piloto de la Escuela Chinampera, & (GRECI), G.-R. de E. C. I. (2023). La Escuela Agroecológica Chinampera: fondos de identidad y comunalidad en las experiencias pedagógicas narradas por sus estudiantes. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 53(3), 253–282. <https://doi.org/10.48102/rlee.2023.53.3.578>