

## ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN OCHO MICROEMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS EN EL SUELO DE CONSERVACIÓN DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Javier Cruz Loaeza\*  
Manrrubio Muñoz Rodríguez\*\*  
Ezequiel Arvizu Barrón\*\*\*  
José María Salas González\*\*\*\*

RESUMEN. El territorio de la Ciudad de México está integrado por Suelo Urbano (SU) y el Suelo de Conservación (SC); este último está destinado a proteger los servicios ecosistémicos de la Ciudad. El SC pierde 0.8 Km<sup>2</sup> cada año por el crecimiento urbano provocando problemas ambientales, entre ellos una menor calidad del aire y la baja calidad de agua para uso agropecuario. A pesar de esta problemática, hay familias que han preservado por generaciones sus parcelas en áreas de SC operando Microempresas Familiares Agropecuarias (MEFA's). El estudio analizó, a través de estudios caso, el proceso de sucesión familiar en ocho MEFA's ubicadas en SC de cinco Alcaldías. Estos estudios se seleccionaron a través de la

\* Alumno del Doctorado en Ciencias en Ciencias Agrarias del Posgrado del Departamento de Sociología Rural de la Universidad Autónoma Chapingo. Correo electrónico: [jcloaeza@gmail.com](mailto:jcloaeza@gmail.com)

\*\* Profesor-Investigador del Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial de la Universidad Autónoma Chapingo. Correo electrónico: [manrrubio@ciestaam.edu.mx](mailto:manrrubio@ciestaam.edu.mx)

\*\*\* Profesor-Investigador del Posgrado del Departamento de Sociología Rural de la Universidad Autónoma Chapingo. Correo electrónico: [ezequielarvizu@gmail.com](mailto:ezequielarvizu@gmail.com)

\*\*\*\* Profesor-Investigador del Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial de la Universidad Autónoma Chapingo y del Posgrado del Departamento de Sociología Rural de la Universidad Autónoma Chapingo. Correo electrónico: [jmsalasangonzalez@gmail.com](mailto:jmsalasangonzalez@gmail.com)

teoría fundamentada. Los hallazgos reportados remiten al origen de la propiedad tierra donde se ubican las MEFA's al año 1880, la más antigua y se ha preservado por identidad productiva y convicción familiar; La G2 dio viabilidad ambiental, económica, social, política y cultural a través de movimientos estratégicos a las MEFA's; sin embargo el proceso de sucesión entre G2 y G3 aun no está en los planes de G2, situación que pone en riesgo a las MEFA's y al SC.

**PALABRAS CLAVE.** Microempresas familiares; continuidad empresarial; transición generacional; sostenibilidad empresarial; conflictos en empresas familiares.

## ANALYSIS OF THE SUCCESSION PROCESS IN EIGHT FAMILY AGRICULTURAL MICROENTERPRISES IN THE CONSERVATION LAND OF MEXICO CITY

**ABSTRACT.** The territory of Mexico City is made up of Urban Land (UL) and Conservation Land (CL); the latter is intended to protect the ecosystem services of the City. The CL loses 0.8 km<sup>2</sup> each year due to urban growth, causing environmental problems, including poor air quality and low water quality for agricultural use. Despite this problem, there are families that have preserved their plots in CL areas for generations by operating Family Agricultural Microenterprises (MEFA's). The study analyzed, through case studies, the process of family succession in eight MEFA's located in CL of five Municipalities. These studies were selected through grounded theory. The reported findings refer to the origin of the land ownership where the MEFA's are located in 1880, the oldest and has been preserved by productive identity and family conviction; G2 provided environmental, economic, social, political and cultural viability through strategic movements to the MEFAs; however, the succession process between G2 and G3 is not yet in G2's plans, a situation that puts the MEFAs and the SC at risk.

KEY WORDS. Family microenterprises; business continuity; generational transition; business sustainability; conflicts in family businesses.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el (INEGI, 2020), la Ciudad de México (CDMX) tiene una extensión de aproximadamente de 1,494.3 mil km<sup>2</sup>, con una población de 9,209,944 habitantes. Lo que la hace ser una de las ciudades con mayor densidad poblacional. El territorio de la CDMX está dividido en dos áreas; (42%) el Suelo Urbano (SU) y (59%) el Suelo de Conservación (SC). El primero corresponde al área de construcción y la segunda es un área diseñada para proteger los servicios ecosistémicos que sostienen a la CDMX; esta área está sustentada por la Ley de ordenamiento territorial a través del “Programa General de Ordenamiento Ecológico del Territorio” de la CDMX (Escandón, 2020).

El suelo de conservación está ubicado en nueve de las doce alcaldías que cubren el territorio de la Ciudad: Gustavo A. Madero, Iztapalapa, Álvaro Obregón, Cuajimalpa, Magdalena Contreras, Tlalpan, Milpa Alta, Tláhuac y Xochimilco. A excepción de las dos primeras, las siete restantes mantienen actividades agropecuarias, donde producir y prosperar constituye un gran desafío por las diversas restricciones normativas que buscan preservar el SC (CNDHCDMX, 2020; FAO, 2014; SEDEMA *et al.* 2016).

Una de las principales problemáticas que enfrenta el suelo de conservación está en la presión urbana ejercida que busca cambiar el uso del suelo a urbano. La FAO (2014) indicó que en 30 años la CDMX creció 25 Km<sup>2</sup>. Tomando como referencia el periodo 1970 al 2000, se puede decir que la CDMX creció un 0.8 Km<sup>2</sup>/ año. Al realizar una prospectiva al año 2023, se puede estimar un incremento de 18.4 km<sup>2</sup> en este último periodo, lo que nos lleva a concluir que en cincuenta y tres años la mancha urbana se expandió 43.4 Km<sup>2</sup> hacia el suelo de conservación.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Provocando la clasificación de la actividad agrícola en la CDMX, en suburbana (FAO, 2014).

Esta presión urbana sobre el suelo de conservación se da, en la mayoría de los casos, por la migración interna proveniente de diversos Estados del país, que al llegar a la metrópoli se enfrentan al problema de acceso a la vivienda, y con ello a los servicios básicos como agua, luz, drenaje y salud. Debido a los elevados costos de renta en la zona urbana, por lo general optan por radicar en las zonas periféricas y rurales, es decir, en suelo de conservación. Una vez establecidos, empieza la edificación hormiga en condiciones muy precarias y a costa del SC.

La migración no solo trae consigo la expansión de la mancha urbana, sino también la demanda de alimentos frescos y procesados, lo que representa una oportunidad de negocio para las grandes empresas transnacionales y un riesgo para el SC, por el incremento de la contaminación de afluentes naturales como ríos y canales y la disminución de los servicios ecosistémicos. Sin embargo, en el SC las actividades agropecuarias se han mantenido a través de generaciones familiares, que han preservado la propiedad “tierra” y se han desarrollado modelos de negocios familiares rentables a los cuales denominaremos Microempresas Familiares Agropecuarias (MEFAs).

El objetivo de este artículo fue analizar el proceso de sucesión generacional en ocho Microempresas Familiares Agropecuarias (MEFA’s) situadas en el SC para destacar la importancia de las MEFA’s en la preservación de los servicios ecosistémicos ofertados a los habitantes de la CDMX. Para ello se identificará la función de la Generación 1 (G1), las decisiones tomadas por la Generación 2 (G2) a través de movimientos estratégicos para consolidar la MEFA y el escenario de sucesión con la G3.

## MARCO TEÓRICO

### *La Microempresa Familiar Agropecuaria (MEFA)*

De acuerdo con Molina *et al.* (2016), el concepto de empresa familiar se viene construyendo desde 1976 con trabajos de Barnes y Herson; en su obra analizó a 25 autores que conceptualizaron a la empresa familiar en el periodo de 1976 a 2016 y destacó las principales categorías empleadas como son: 96% involucra el control, la administración, la dirección y la propiedad; 84% incluye la participación de uno o más integrantes de la familia; 44% la esta-

blece como una organización y solo 8% prepara el tema de sucesión familiar. En esta investigación se definió a la Microempresa Familiar Agropecuaria como una organización, capaz de generar hasta cuatro millones de pesos y crear hasta diez fuentes empleo; donde la dirección, la administración, operación y la propiedad están en control de uno o más integrantes de la familia, mismos que tienen presente la supervivencia de la microempresa por medio de la sucesión familiar (Cruz-Loeza *et al.* 2024).

En América Latina, el 90% de las microempresas son de orden familiar debido a que son controladas por uno o varios integrantes de la familia y están establecidas en áreas urbanas y rurales (Maldonado *et al.* 2017). En México a la MEFA se le denomina Unidad Económica Rural (SAGARPA-FAO, 2012); sin tomar en cuenta su escala y nivel, el 90% de las Unidades Económicas Rurales son familiares (Muñoz *et al.* 2018). Los empleos generados por las microempresas representan 75.4 por ciento de los empleos totales generados en el país, los cuales representan el 97.6% de los establecimientos (INEGI, 2019a; Maldonado *et al.* 2017), lo que hace que, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) jueguen un papel muy importante en el ámbito económico regional y nacional (INEGI, 2019b).

Una de las características de este tipo de empresas es su acceso limitado al financiamiento, la escasa capacitación de los recursos humanos y el bajo nivel técnico, factores que impactan negativamente en el alcance del ámbito comercial en donde pueden insertarse. En Latinoamérica, las microempresas tienen un ciclo de vida muy corto. De acuerdo con el INEGI, (2019a), en México, de cada 100 microempresas mueren 52 antes de llegar al segundo año de su creación. Si la microempresa sobrevive los cinco primeros años, su esperanza de vida es de diez años más, teniendo así un periodo de vida de 15 años desde su creación hasta su muerte. La dinámica, equilibrio y consolidación de las empresas familiares es un tema estudiado por diversos autores, entre ellos Belausteguigoitia (2022). Las empresas familiares enfrentan diversas dificultades, entre las cuales se encuentra la sucesión generacional. Solo el 30% sobrevive de la primera a la segunda generación, y apenas el 13% de la primera a la tercera (Belausteguigoitia, 2022).

El crecimiento y consolidación de una microempresa familiar, va a estar estrechamente relacionado con la percepción del propietario hacia su emprendimiento. Los pequeños negocios que sobreviven son aquellos

que asumieron riesgos e innovaron en su modelo de negocios a través de movimientos estratégicos que, de acuerdo con Chan y Mauborgne (2015) son un conjunto de decisiones y actuaciones tomadas por la gerencia para la creación de nuevos mercados.

### *Tipología y características de los Movimientos Estratégicos (ME)*

Para entender las formas de reproducción y sobrevivencia de las microempresas, se tomaron como referencia los ocho movimientos estratégicos que despliegan en el sector agropecuario descritos por Islas-Moreno *et al.* (2021): 1) Crecimiento, 2) Intensificación, 3) Reconversión, 4) Diversificación, 5) Integración, 6) Diferenciación, 7) Tercerización, y 8) Digitalización. Sin embargo, dentro del proceso de inmersión en campo, se encontró como hallazgo, que los pobladores hacen uso de la formalización administrativa como ME que Islas-Moreno no considera. A continuación, se describen los ME identificados por (Islas-Moreno *et al.* 2021).

1. Crecimiento: consiste en crecer vía escala, para ello es necesario tener disponibilidad y acceso a la tierra ya sea por herencia, compra o alquiler, o a través de la asociación con otros productores.
2. Intensificación: Se basa en la ingeniería y la adopción de tecnología, lo que permite la eficiencia en los procesos de producción. Los jóvenes son más propensos a adoptar tecnologías como: la agricultura protegida, uso de variedades mejoradas, uso de maquinaria y paquetes tecnológicos. Donde el crédito y la capacitación son fundamentales para su buena aplicación y funcionamiento
3. Reconversión: Es la reasignación de recursos de una actividad a otra nueva, ya sea agrícola, ganadera, forestal o a actividades fuera del sector agropecuario. Este movimiento es realizado mayormente por productores jóvenes para migrar a actividades más rentables.
4. Diversificación: Es el medio donde se reduce el riesgo del mercado, mediante la optimización de los recursos. En el sector agropecuario se presenta de varias formas: 1) realizar más de una actividad agropecuaria; 2) prestación de servicios (maquinaria y equipo); 3) prestación de servicios de recreación, turismo y hospedaje; 4)

- servicios ambientales; 5) educación y consultoría; 6) diversificación de mercados. Sin embargo, el empleo y el emprendimiento fuera de la agricultura, también es una forma de diversificación. Este movimiento es importante para los pequeños agricultores. Les permite mitigar las adversidades del cambio climático y la volatilidad de los mercados, fortaleciendo así, sus medios de vida.
5. Integración: Consiste en agregar actividades de valor en la cadena y puede llevarse a cabo “aguas arriba” para producir un producto primario o “aguas abajo” agregando valor al producto primario. En el sector agropecuario, las actividades que agregan valor son: limpieza, selección, transformación, envasado, distribución mayorista y comercialización sin intermediarios.
  6. Diferenciación: Consiste en dotar un producto o servicio de atributos de calidad distintivos, estos pueden ser material, simbólico o racional. La incorporación de nuevas variedades en los cultivos y especies de ganado no convencionales, son ejemplo de la diferenciación material. El uso de marcas, certificaciones en la producción como Global GAP y distinción del proceso de producción como el artesanal, son formas de diferenciación simbólica; con ello se busca generar confianza y una relación de carácter emocional con el consumidor. La experiencia que un cliente vive al comprar sus productos se considera como la diferenciación racional.
  7. Tercerización: La terciarización es parte de las innovaciones en el sector agropecuario (Pereira y Vence, 2017). Se da cuando una empresa adquiere los productos o servicios relacionados a su actividad principal con un asociado o proveedor externo, dejando a la empresa libre para concentrarse intensamente en el desarrollo de su actividad principal.
  8. Digitalización: Es el uso de la tecnología para facilitar la realización de las actividades agropecuarias entre las que se pueden destacar el monitoreo de plagas y enfermedades, nutrición de los cultivos, comercialización y promoción de los productos agropecuarios, entre otras. La pandemia de COVID-19 aceleró el proceso de digitalización. Las tecnologías digitales fueron fundamentales para el funcionamiento de la economía y la sociedad durante la crisis sanitaria

(O. Sotomayor *et al.* 2021). Sin embargo, en el sector agrícola, la mayoría de los productores aún carecen de acceso a internet. A pesar de que en la actualidad la inteligencia artificial está transformando la agricultura mediante robots y drones equipados con sensores integrados, lo que optimiza el uso de recursos naturales como el agua y el suelo, así como insumos para la nutrición vegetal, control de plagas y enfermedades. Esto ha mejorado notablemente la calidad, productividad y eficiencia del trabajo. Este movimiento estratégico es particularmente aceptado por productores jóvenes (O. Sotomayor *et al.* 2021). Existen, empero, como ya se había anunciado, un movimiento estratégico no considerado en la tipología de Islas Moreno pero que es fundamental para entender la dinámica de las microempresas de familiares agropecuarias.

9. La formalización administrativa: En América Latina, gran parte de las microempresas desarrollan sus actividades en la informalidad, entendido esto como el incumplimiento de las obligaciones legales de la empresa. Este fenómeno generalizado, desaparece en la mayoría de los casos al crecer la empresa (Santa María y Rozo, 2009).

La formalización de la microempresa va a depender de las habilidades adquiridas en la operación por el microempresario, la percepción del mercado y los objetivos de la empresa que van vinculados a la necesidad del financiamiento y con ello, a la interacción entre empresarios, el suministro de servicios y la relación con proveedores de recursos (Aguilar *et al.* 2011; Santos y de Gortari, 2016).

### *Sucesión generacional y retiro*

La sucesión generacional es un proceso complejo que se tiene que planificar, ya que tiene un periodo de duración de 10 a 15 años (Barclay *et al.* 2007; Belausteguigoitia, 2022; Lenz *et al.* 2020; Navarrete, 2009). Es una de muchas pruebas que definen la continuidad de la empresa familiar (Gozueta y Samuel, 2013).

La sucesión generacional implica tres procesos; la transferencia del poder, la jubilación del sucedido y la herencia (Barclay *et al.* 2007), que en



su conjunto marcan el fin y el inicio de un nuevo legado empresarial. La sucesión, se define como el proceso de transferencia del control gerencial a la nueva generación (Barclay *et al.* 2007; Belausteguigoitia, 2022; Lenz *et al.* 2020; Navarrete, 2009). Por otro lado, la jubilación indica el retiro de la generación anterior y esta se da en el mejor de los casos, cuando el sucesor va teniendo éxito. Por último, la herencia se entiende como la transferencia legal de la propiedad “tierra”,<sup>2</sup> siendo uno de los principales activos en las empresas (Barclay *et al.* 2007). La herencia reafirma el control gerencial a la nueva generación (Errington, 2002).

En México la transición de la propiedad se da más por la vía patriarcal autoritaria que legal. De acuerdo con Arias (2012) se pueden destacar dos modelos de herencia: el modelo familiar mesoamericano y el rancharo. En el primero, el hijo menor hereda la propiedad y con ello adquiere la responsabilidad y compromiso de cuidar a los padres hasta el momento de la muerte. El segundo modelo, la herencia se da de manera equitativa con los herederos (hijos e hijas), y el objetivo es asegurar que el heredero tenga un patrimonio al momento de formar su familia, en este último modelo, el heredero no adquiere el compromiso del cuidado de los padres (Arias, 2012).

Por otro lado, de acuerdo con Belausteguigoitia (2022) “no hay un plan de sucesión exitoso si no hay un retiro exitoso”; existen cuatro estilos de retiro; 1) Los monarcas: dejan la organización hasta su muerte y las generaciones jóvenes no asumen la responsabilidad hasta el fallecimiento de la generación anterior; 2) Los generales: supone y deja el control a la nueva generación y en apariencia se retira, pero regresan, provocando un descontento y generan más problemas que beneficios; 3) Los embajadores: tienen claro que la nueva generación debe tomar el control y lo ceden. Se mantienen pendientes como para dar un consejo, sin embargo, mantienen su distancia para dejar actuar a la nueva generación; y 4) Los gobernadores: dan paso a la nueva generación y se desligan por completo al suponer que su gobierno ha concluido y se centran en buscar otras actividades que les permitan mantenerse ocupados.

---

<sup>2</sup> entendiéndose esta como el suelo cultivable.

### *Tipología y características de las familias microempresarias*

En su estructura y composición, la familia se ve influenciada por los cambios del entorno ya sean económicos, sociales, legislativos, tecnológicos e ideológicos. Debido a esto, el concepto de la familia y su composición puede variar tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Como respuesta a estos cambios, el concepto de familia se puede entre lazar en tres grandes frentes: 1) Los miembros que componen el núcleo familiar, 2) Los roles que estos desempeñan, y 3) las funciones que se atribuyen a la familia en su conjunto (Olmos-Sáez *et al.* 2023)

La familia es la célula nuclear de la sociedad. En su investigación, Islas-Moreno *et al.* (2021) identificaron y caracterizaron a tres tipos de familias en el sector agropecuario: 1) La familia continuante: es la que hereda generación en generación la actividad agropecuaria; 2) La familia retornante: En su etapa de niñez, los hijos tienen una conexión directa con la actividad agropecuaria, crecen y al hacerlo apoyan en el trabajo de la granja. Sin embargo, el estudiar o trabajar en zonas urbanas son unas de las razones por las que dejan la actividad agropecuaria, y con el tiempo estos retornan a su actividad inicial; 3) La familia entrante: son familias que encuentran una alternativa económica en el sector agropecuario y normalmente son jóvenes de aproximadamente 30 años. Esta tipología de familias ayudará a explicar el proceso de sucesión en las MEFA ubicadas en el SC.

### APARTADO METODOLÓGICO

La metodología empleada en el estudio fue la Teoría Fundamentada; es un enfoque naturalista-cualitativo de investigación riguroso que enfatiza la inducción o emergencia de información de los datos para establecer una teoría o modelo y que supone la consideración de los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre el fenómeno (Vega-Malagón *et al.* 2014). La teoría fundamentada busca conducir al desarrollo de un marco teórico útil que ayude a explicar un fenómeno incompleto o desorganizado (Corbin y Strauss, 2008).

Dada la importancia del SC, se adoptó un enfoque de investigación basado en estudios de caso, que facilita la comprensión de fenómenos complejos

inseparables de su contexto (Yin, 1994). La selección de los casos se realizó siguiendo el enfoque de la teoría fundamentada, la cual busca generar conocimiento a partir de la recolección de información realizada por el propio investigador durante el proceso de investigación (Barrios, 2015; Stake, 1999).

El método empleado para la recopilación de datos en los estudios de caso fue la entrevista, entendida como una conversación formal con el objetivo de recuperar datos relevantes para los entrevistados y el investigador (Eisenhardt y Graebner, 2007; Fernández, 2018). Se siguió la recomendación de Islas-Moreno *et al.* (2021) para evitar los posibles sesgos en las entrevistas, como cuando los informantes tienen deficiencia de memoria o intentan manejar impresiones. Se grabaron las entrevistas y posteriormente se transcribieron para recuperar los detalles de los casos analizados.

La demarcación donde se ubican las ocho MEFA's analizadas son las Alcaldías: Magdalena Contreras, Tlalpan, Milpa Alta, Tláhuac y Xochimilco, cinco de las nueve Alcaldías que integran el SC en la CDMX. Además, las tres últimas Alcaldías están en el polígono de la Zona Patrimonio Mundial, Natural y Cultural de la Humanidad (FAO, 2014; GOCDMX, 2023; SEDEMA *et al.* 2016).

Se contactó a la Comisión de Recursos Naturales y de Desarrollo Rural (CORENADR), instancia responsable del cuidado del SC en la CDMX y a un grupo de asesores vinculados a un programa de gobierno que asesoran a las MEFA's. A la dependencia de gobierno se le solicitó una lista de microempresas dedicadas a la producción agropecuaria que cumplieran las siguientes características: tener más de 10 años produciendo en suelo de conservación, más del 80% de trabajo familiar y que existiera interacción generacional.

La microempresa fue incorporada como estudio de caso cuando después del primer contacto con el líder de la MEFA, él manifestó interés por la investigación y la disponibilidad para brindar la información. Se logró conformar un grupo de casos múltiples (Eisenhardt y Graebner, 2007) con ocho estudios de caso de microempresas dedicadas a los diferentes giros: hortalizas, frutales, abejas y productos pecuarios. Si bien no es una muestra representativa de las MEFA's existentes en el SC, la información y conocimiento generado brinda un panorama general, que permite visualizar la importancia de la sucesión generacional en las MEFA's para preservar los servicios ecosistémicos que brinda el SC.

La colecta de datos fue realizada en los meses de abril a julio del 2022 en las instalaciones de las MEFA's. Se programaron tres visitas y se aplicaron una serie de entrevistas semiestructuradas, cara a cara a los actuales líderes de las MEFA's. El cuestionario de la entrevista se elaboró tomando como referencia la metodología aplicada por Islas-Moreno *et al.* (2021)<sup>3</sup> al cual se le adicionó una pregunta sobre el proceso de sucesión generacional para cumplir con el objetivo de esta investigación.

En la primera visita se preguntó la trayectoria empresarial, cuestionamiento que implicó responder sobre las decisiones tomadas (ME) en un tiempo específico de manera concreta y las circunstancias físicas, técnicas y socioeconómicas que esto implicó. La trayectoria se dividió en dos grandes etapas, la primera comprende el periodo cuando se tuvo acceso a la tierra en SC, y la segunda cuando se adquieren otros activos tangibles (infraestructura) e intangibles (marcas) relevantes.

En la segunda visita se preguntó la trayectoria familiar lo cual implicó cuestionarlos sobre los sucesos familiares como nacimientos, defunciones, matrimonios, migraciones, asociaciones, conflictos entre los miembros y las generaciones involucradas con el origen de la propiedad.

En la última visita se compartió la información generada en las dos visitas anteriores con fines de retroalimentación y validación. En esta tercera visita se realizaron dos cuestionamientos diferentes debido a los tres actores involucrados: el fundador (a), la esposa (o) y el sucesor (a), a los cuales se les entrevistó por separado. El primer cuestionamiento implicó responder si alguno de sus hijos está o se encuentra en proceso de formación para asumir la responsabilidad de la microempresa familiar, y cómo visualizan el proceso de sucesión; esta primera pregunta fue realizada a los primeros dos involucrados. El segundo cuestionamiento implicó responder sobre las perspectivas de sucesión de la microempresa y las limitantes desde la visión del segundo y tercer involucrado.

El análisis de datos se realizó mediante el muestreo teórico, el cual es un proceso acumulativo de recolección de datos. Cada acontecimiento se suma al análisis, donde el investigador se va guiando por una teoría en evolución, debido a la recolección y análisis de datos simultánea, mediante el método

---

<sup>3</sup> La metodología aplicada por Islas-Moreno contemplo dos preguntas, la primera referente a la trayectoria empresarial y la segunda a la trayectoria familiar.

de comparaciones y técnicas de codificación abierta (Barrios, 2015; Strauss y Corbin, 2002). Para el caso de esta investigación, las categorías se acumularon por visitas realizadas. Con la finalidad de hacer más comprensible el proceso de sucesión, se realizó la siguiente codificación generacional: G1, corresponde al papá; G2, al hijo (fundador); y G3, a los nietos (sucesores).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Perfil familiar y profesional*

La generación G1 en promedio tiene 66 años y es la responsable de preservar la propiedad de la tierra que recibieron de las generaciones anteriores y que es donde actualmente se encuentra la infraestructura de las MEFA's objeto de estudio. Siete de las ocho MEFA's analizadas fueron creadas por la generación G2, que en promedio tiene 52 años, y son los actuales administradores. En cinco de estos siete casos, los administradores dejaron temporalmente las actividades agropecuarias para estudiar una carrera universitaria y ejercieron su carrera por periodos de tiempo variables, para finalmente retornar al origen, mientras que los dos casos restantes se emplearon en trabajos no agrícolas y también retornaron. La octava microempresa fue creada y es administrada por una generación entrante a la agricultura con preparación universitaria Cuadro 1. Las ocho microempresas recibieron subsidios de parte del gobierno de la Ciudad para la adquisición de activos y capacidades clave (invernaderos, maquinaria y equipo, plantas de árboles frutales, ollas de capacidad y almacenamiento de agua de lluvia, capacitación especializada, ente otros).

CUADRO I. PERFIL FAMILIAR Y PROFESIONAL DE LA G2

Actividad principal	Tipo de familiar												
	Generación												
	Continuante				Retornante				Entrante				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Productor							A <sub>6</sub> Profesión	A <sub>1</sub> Profesión	A <sub>5</sub> Profesión				
					A <sub>3</sub> Empleado		A <sub>7</sub> Profesión	A <sub>2</sub> Empleado					
							A <sub>8</sub> Profesión	A <sub>4</sub> Profesión					

Fuente: Elaboración propia.

## PROCESO DE SUCESIÓN GENERACIONAL

La sucesión se aborda a través de tres procesos, a saber: 1) La transferencia del poder a la siguiente generación; 2) Herencia de los activos, en especial la tierra; y 3) El retiro de la G1.

En siete de los ocho casos analizados el retorno de G2 se dio bajo un acuerdo explícito con G1 de asumir la responsabilidad de la toma de decisiones concerniente a la creación y operación de la MEFA, aunque con el apoyo y acompañamiento de G1 que aún sigue teniendo la propiedad jurídica de la tierra. Y en el caso del entrante, las decisiones recaen completamente en el fundador. Esto significa que de acuerdo con Belausteguigoitia (2022), las dos modalidades dominantes de transferencia de poder y retiro que se observan son del tipo embajador en cuatro casos y gobernador en tres casos; la primera supone que G1 deja paso a la siguiente generación, pero los acompañan si se les requiere, y en la segunda, G1 deja paso a la siguiente generación y desaparece. Solamente en un caso se observó la modalidad de Monarca debido a que G1 no dejó el liderazgo hasta su muerte.

En lo que respecta a la herencia, resulta necesario remitirse, incluso, a las generaciones anteriores a G1, es decir las que accedieron a la tierra en lo que hoy se denomina SC y que fuera heredada a G1. En realidad las fechas indicadas en el Cuadro 2 se limitan a la memoria que lograron recuperar los informantes de la G2 y en algunos casos la G1, la cual continuó en cuatro de los ocho casos con el giro de las generaciones que les antecedieron, como es el caso de los chinamperos, por ejemplo. En otros dos casos, G1 retornó al origen, un caso es entrante y el otro caso no continuó con la actividad agropecuaria. Es importante destacar que, en los ocho casos, la G1 recibió de la generación anterior un parte del activo tierra, es decir, la tierra fue repartida entre los hermanos, continuando con la denominada modalidad rancharo de herencia descrito por Arias (2012), según el cual “la herencia se da de manera equitativa con los herederos (hijos e hijas), y el objetivo es asegurar que el heredero tenga un patrimonio al momento de formar su familia”. El problema con esta modalidad es el fraccionamiento de la propiedad “tierra” que dificulta emprender actividades atractivas o rentables y por tanto incentivan el cambio de uso del suelo, sobre todo cuando el valor la tierra para fines urbanos es por demás atractivo, como ocurre en la CDMX.

En cuanto a la modalidad de herencia de G1 a G2 destaca que, a diferencia de la G1, heredan en seis de los ocho casos bajo la denominada modalidad mesoamericana que describe Arias (2012), donde uno de los hijos hereda íntegramente la propiedad y con ello adquiere la responsabilidad y compromiso de cuidar a los padres hasta el momento de la muerte, además algunos compromisos con otros hermanos. Incluso en seis de los ocho casos ya se formalizó legalmente la herencia de la tierra y en dos casos ya hay acuerdo en la familia sobre quien asumirá la propiedad legal. Esto implica un cambio relevante con respecto a las generaciones anteriores a G1, ya que se termina con la fragmentación de la tierra, quizás por el carácter no fraccionable de los activos adquiridos con el tiempo: invernaderos, maquinaria y equipo.

En lo que respecta al giro principal de la MEFA creada por G2, dos continúan con el giro de G1 y las seis restantes incursionan en giros diferentes.

CUADRO 2. MODELO DE HERENCIA Y CREACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS

MEFA	Año de acceso al activo tierra	Modalidad de herencia a G1	Giro de la G1	Modalidad de herencia de G1-G2	Año de creación de la MEFA por G2	Modalidad de transferencia de poder y retiro	Giro principal de la G2
A1	1900	Rancharo	Obrero	Mesoamericano	2007	Gobernador	Hortalizas
A2	1888	Rancharo	Hortalizas	Rancharo	1995	Embajador	Hortalizas
A3	1934	Rancharo	Ornamentales	Rancharo	1993	Embajador	Hortalizas
A4	1880	Rancharo	Milpero	Mesoamericano	2008	Monarca	Frutales
A5	1906	Rancharo	Obrero	Mesoamericano	2011	Embajador	Miel
A6	1912	Rancharo	Asesor	Mesoamericano	2005	Gobernador	Miel
A7	1922	Rancharo	Bovinos leche	Mesoamericano	2009	Embajador	Queso y embutidos
A8	1907	Rancharo	Hortalizas	Mesoamericano	2010	Gobernador	Hortalizas

Fuente: Elaboración propia.

### MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS (ME)

En general la G2 recurrió a nueve ME para hacer competitiva la microempresa, estos se implementaron 102 veces en diferentes momentos de la trayectoria empresarial de las microempresas, la cual se dividió en tres tercios Cuadro 3. El primer tercio es el inicio de la microempresa familiar agropecuaria, el tercer tercio, es el estado actual y el segundo tercio, indica la transición entre el inicio y el estado actual.

Primer tercio: Se implementaron ocho de los nueve ME, implementados por las ocho microempresas 34 veces. El crecimiento (14) y la intensifica-

ción (9) fueron los ME más preponderantes, ambos con una fuerte relación entre sí. El crecimiento se dio por alianza con otros productores para tener acceso a la tierra o bien incrementar la superficie vía escala. En este mismo periodo, tres microempresas incrementaron la superficie cultivable por la vía de la renta (2) y compra de tierras (1). Por otro lado, la intensificación se dio como consecuencia del acceso al financiamiento público y privado, que permitió instalar infraestructuras y equipos en las microempresas. Así mismo las microempresas accedieron adoptar nuevas tecnologías a través de la capacitación especializada. Para acceder al financiamiento público, tres microempresas implementaron otro ME, al cual denominamos formalización administrativa, está consistió en constituirse como Sociedades Cooperativas (SC), mismas que fueron promovidas por el gobierno de la CDMX. En cuatro casos la microempresa accedió al financiamiento público como persona física a través de la G2 y solo una microempresa accedió a financiamiento privado para la instalación de infraestructura.

En el Segundo tercio, las ocho microempresas recurrieron a los nueve movimientos estratégicos, que fueron implementándolos 35 veces. Los más preponderantes fueron: intensificación (9), integración (8), diversificación (4) y crecimiento (4).

A diferencia de los inicios de la microempresa que, aparte del crecimiento y la intensificación que de igual manera fueron implementados en este periodo, se recurrió a la integración y a la diversificación como estrategia competitiva. Cinco microempresas se integraron a mercados especializados como son los mercados alternativos y venta directa a restauranteros. Dos microempresas implementaron la diversificación una con giro de producción de miel y otra de hortalizas. La primera oferta de servicios complementarios a su actividad principal como fue el manejo de enjambres y el programa Adopta una Colmena y, para el segundo caso implemento servicios de turismo alternativo en las chinampas.

En el último tercio las microempresas recurrieron a seis ME. Los cuales se implementaron 33 veces. Dejando de implementar la Formalización administrativa, la tercerización y la reconversión. Al igual que en los dos primeros tercios se implementó la intensificación (7), el crecimiento (2), la integración (8), la diversificación (3), siendo la diferenciación (11) el ME más preponderante en este periodo. La diferenciación respondió a los requerimientos del



ME integración, el cual fue implementado por seis empresas en la apertura de nuevos espacios comerciales. Sin embargo, el ingreso y permanencia en los mercados de nicho obligó a las microempresas implementar la diferenciación en cuatro formas: 1) valor agregado a productos primarios. Una microempresa transformo productos a base de miel, abriendo dos nuevas categorías: cuidado de la piel, al elaborar jabones y desodorantes y; cuidado de la salud con la elaboración de jarabes, golosinas, entre otros; 2) Certificaciones, cinco microempresas obtuvieron y renovaron sus certificados. Un productor renovó su certificado con la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos, S.C (CERTIMEX); Cuatro microempresas se certificaron en: el Sello Verde certificación promovida por el Gobierno de la Ciudad de México, Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Producción y Manufactura de Miel, y la Certificación Chinampa promovida por la UNAM, una por cada acreditación; 3) proceso de producción, las innovaciones fueron implementadas por dos microempresas. La primera adopto e implemento el empaque al alto vacío para vender los subproductos de la leche (quesos) y embutidos. La segunda trasladó las abejas a espacios de producción de cítricos para obtener un diferenciador en el sabor de la miel.

CUADRO 3. MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS IMPLEMENTADOS POR LA G2 EN EL TRAYECTO DE LA MICROEMPRESA

ME	Acciones realizadas	Tercios			
		Suma	Primero	Segundo	Tercero
Intensificación	Colocación de infraestructura y equipo (vía financiamiento público/privado)	14	7	5	2
	Adopción de tecnologías, asociación de cultivos, y animales de traspatio, vía capacitación especializada	5	2	2	1
	Adopción de variedades de hortalizas	5	0	1	4
	Mejora de procesos, vía capacitación especializada	1	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
Crecimiento	Alianza con productores	14	11	3	0
	Arrendamiento de chinampas	2	1	0	1
	Compra de chinampas	4	2	1	1
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Integración	Comercialización directa al consumidor vía mercados alternativos y restauranteros	16	0	8	8
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
Diferenciación	Transformación de miel en subproductos	5	1	0	4
	Certificaciones (Certimex, Sello verde, Buenas Prácticas Agrícolas, Certificación chinampa)	6	0	1	5
	Creación de marca	1	0	1	0
	Proceso de producción (alimentación de abejas, empaque al alto vacío)	2	0		2
	Disponibilidad de agua para uso agrícola	1	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
Diversificación	Actividades complementarias a la principal (manejo de enjambres, servicios turísticos, cursos de agricultura urbana, rescate del ajolote)	10	3	4	3
	Actividades fuera de la parcela	1	1	0	0
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Digitalización	Uso de redes sociales	5	1	2	2
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Formalización Administrativa	Constitución legal de la empresa Sociedad Cooperativa	5	3	2	0
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Reconversión	Cambio de cultivos tradicionales por comerciales	3	1	2	0
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Tercerización	Venta a intermediarios de la Central de abastos de Iztapalapa	1	1	0	0
	Venta a mayorista orgánico	1	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Total de ME por tercio</b>		<b>102</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>33</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la trayectoria de las ocho microempresas, en promedio los movimientos estratégicos se implementaron 11 veces. La intensificación (25), crecimiento (20), integración (16), diferenciación (15) y la diversificación (11) son los ME que están por arriba del promedio. Es importante mencionar que el ME integración es el responsable de que las microempresas buscarán la implementación de los ME preponderantes a partir del segundo tercio.

SITUACIÓN DE LA SUCESIÓN GENERACIONAL ENTRE EL FUNDADOR (G2)  
Y EL POSIBLE SUCESOR (G3)

El crecimiento de la familia y la empresa es muy diferente. Se dice que la empresa crece aritméticamente (en el mejor de los casos), mientras que la familia crece de manera exponencial, lo que puede provocar luchas de poder entre los miembros de la generación menor por ocupar puestos de jerarquía (Belausteguigoitia, 2022). Esta condicionante se observa en las microempresas analizadas en este artículo, donde en promedio existen tres posibles sucesores por cada Microempresa Familiar Agropecuaria, mismos que están en incertidumbre debido a que el proceso de sucesión es un tema que no se platica abiertamente en la familia.

En los ocho casos, los sucesores (G3) tienen el interés de continuar con la microempresa familiar agropecuaria. Sin embargo, el proceso de sucesión generacional de G2 a G3 se visualiza muy lejos, debido a la influencia negativa de factores como el liderazgo coercitivo de la G2 sobre la G3, hacen que esta última generación, no se sienta preparada para asumir la responsabilidad de la microempresa familiar, aunado a la incertidumbre de la herencia de la propiedad y con ella los activos tangibles (infraestructuras, equipos) e intangible como el posicionamiento en los mercados alternativos y de nicho. Para el caso de la microempresa A3 existe una lucha de poder entre los futuros sucesores, sin embargo, la sucesión planificada no está entre las estrategias de la G2, Cuadro 4.

CUADRO 4. SITUACIÓN DE LA SUCESIÓN GENERACIONAL ENTRE EL FUNDADOR (G<sub>2</sub>) Y EL SUCESOR (G<sub>3</sub>)

EMPRESA	Fundador edad (años)	Sucesor edad (años)	Género		Profesionista/ Estudiante	Desean continuar	Limitante
			H	M			
A <sub>1</sub>	45	20		M	Si	Si	Propiedad El sucesor no esta preparado
A <sub>2</sub>	47	16		M	Si	Si	Edad El sucesor no esta preparado
A <sub>3</sub>	59	34	H		Si	Si	Liderazgo del fundador Posible conflicto entre sucesores
A <sub>4</sub>	76	47		M	Si	Si	Liderazgo del fundador El sucesor no esta preparado
A <sub>5</sub>	31	--	---	---	---	---	
A <sub>6</sub>	63	30		M	Si	Si	Tener por escrito herencia de la propiedad Edad
A <sub>7</sub>	40	8	H		Si	Si	El sucesor no esta preparado
A <sub>8</sub>	53	20	H		Si	Si	El sucesor no esta preparado

Fuente: Elaboración propia.

Los fundadores (G<sub>2</sub>) tienen en promedio de 52 años. Cuatro microempresas la G<sub>2</sub> está por arriba del promedio, tal es el caso de A<sub>4</sub> (76), A<sub>6</sub> (63), A<sub>3</sub> (59) y A<sub>8</sub> (53). Mientras que A<sub>2</sub> (47), A<sub>1</sub> (45), A<sub>7</sub> (40) y A<sub>5</sub> (31) están por abajo. Con respecto a los posibles sucesores (G<sub>3</sub>) de las microempresas, la edad promedio es de 21 años. Donde los sucesores de las microempresas A<sub>4</sub> (47), A<sub>3</sub> (34) y A<sub>6</sub> (30) están por arriba del promedio y A<sub>1</sub> (20), A<sub>8</sub> (20), A<sub>2</sub> (16) y A<sub>7</sub> (8) se mantienen por abajo del mismo.

Considerando las microempresas donde la G<sub>2</sub> están por arriba del promedio, los fundadores no tienen visualizado aun el proceso de sucesión generacional, que de acuerdo con Belausteguigoitia (2022) este puede desarrollar de manera planificada en un tiempo de 10 a 15 años. Sí consideramos la edad promedio de la G<sub>2</sub> (52) y el tiempo mínimo de 10 años que tarda el proceso al ser planificado, se puede estimar que los productores se encuentran en el límite para iniciar con este proceso. Dos microempresas A<sub>4</sub> (76) y A<sub>6</sub> (63) se encuentran en un estado crítico con respecto a la planificación, estas deben considerar de manera urgente un plan de contingencia, antes de que el proceso de sucesión se vea violentado por el descenso de la generación G<sub>2</sub>.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos que se muestran como resultado del análisis de la investigación de campo indican que, el origen de la propiedad “tierra” remonta a los años 1880 a 1934. En este periodo aún no se creaba la categoría suelo de conservación, la cual fue reconocida hasta 1982 donde se definió la zonificación primaria con base en los términos de la primera Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 7 de enero de 1976 (IDEGeo, 2022). Lo que demuestra que los poseedores de la propiedad han conservado la tierra, identidad productiva y convicción familiar.

La G1 y sus antecesores centraron sus actividades en la producción agropecuarias de subsistencia. Sin embargo, en la mitad de los casos la G1 salió de la parcela y se desempeñó en actividades no agrícolas, dejando las actividades agrícolas como una actividad familiar de fin de semana. Diversas investigaciones realizadas en diferentes países (Bruce, 2019; Islas-Moreno *et al.* 2021; Müller, 2014) destacan que a diferencia de las familias continuantes como la mitad de los casos de G1, las retornantes como en la mayoría de los casos de la G2 y entrante (caso A5) se caracterizan por seguir un camino menos lineal y más complejo en sus emprendimientos, como se demostró en los ME reportados en esta investigación.

La experiencia agropecuaria previa de la G2 y su retiro temporal con fines de estudio o trabajo y la transferencia de poder otorgada por la G1, permitió que la G2 combinara la experiencia previa del trabajo agropecuario y con ello aprovechar los incentivos del gobierno de la CDMX, y en la mayoría de los casos fue condicionante para formalizar administrativamente la MEFA, hallazgo que se reporta en esta investigación como un ME importante que permitió a la MEFA capitalizarse e integrarse a mercados de nicho acortando la cadena de comercialización, al existir una venta directa entre el productor y el consumidor final (Martínez Salvador *et al.* 2021), cabe mencionar que las MEFA's tiene en promedio 17 años de vida, edad que esta por arriba del periodo de vida (15 años) estimado por el (INEGI, 2019a), lo cual indica la posibilidad de contemplar el proceso de sucesión generacional.

Por lo anterior las MEFA's deben ser reconocidas y protegidas por su valor ambiental; socioeconómico; cultural y político para la CDMX y por

los diversos beneficios que generan a los habitantes de las Alcaldías del Suelo Urbano y Suelo de Conservación. Por ejemplo, el valor 1) Ambiental, se da al conservar la propiedad “tierra” a través de la realización de actividades agropecuarias que permiten la captura de carbono y filtración de agua a los mantos acuíferos, la producción de alimentos con manejo agroecológico, así mismo la realización de actividades recreativas a través del turismo rural en las instalaciones de las MEFA’s (Arango Sánchez *et al.* 2023; Cruz-Loeza *et al.* 2024; López y Omaña, 2023); 2) Socioeconómico, por la reactivación de la economía local y la generación de cadenas cortas de comercialización (Martínez Salvador *et al.* 2021), dando como resultado la generación de empleos locales directos e indirectos; 3) Cultural, por la preservación de los usos y costumbres de los pueblos originarios de la CDMX (CNDHCDMX, 2020); y 4) Político, al asegurar la inversión del financiamiento gubernamental que se destina por medio de los programas para la preservación del SC, donde las MEFA’s se convierten en espacios de intercambios de saberes entre diferentes actores (académicos, productores, políticos, entre otros) que intervienen en la formulación de las políticas públicas de la CDMX (Cruz-Loeza *et al.* 2024; Escandón, 2020)

No obstante, la G2 no ha considerado el proceso de sucesión generacional con la seriedad necesaria, a pesar del deseo de continuidad por parte de la G3 que en la mayoría de los casos son mayores de 20 años. Sin embargo, esto pone en riesgo la estabilidad de la MEFA a largo plazo, debido a que la sucesión generacional es un momento crucial que deja vulnerable al negocio familiar (Belausteguigoitia, 2022; Grubbström y Eriksson 2018). Lo anterior destaca la necesidad urgente de crear e implementar políticas públicas diseñadas para asegurar el proceso de sucesión generacional a través de la planificación adecuada y con ello garantizar la preservación de los servicios cosméticos del SC.

## CONCLUSIÓN

En este trabajo se analizó el proceso de sucesión de ocho Microempresas Familiares Agropecuarias (MEFA’s) situadas en el suelo de conservación, donde la G1 preservó la propiedad “tierra” combinando sus actividades económicas con trabajos no agropecuarios y la producción agropecuaria

como una actividad familiar de fin de semana. Con respecto al análisis de la sucesión generacional se pueden resaltar tres momentos importantes: 1) el proceso de sucesión generacional realizado de G1 a G2, donde G2 tomó el liderazgo, aun sin tener la herencia de la propiedad; 2) La realización de movimientos estratégicos por G2 que le permitieron conformar la Microempresa Familiar Agropecuaria, que con el tiempo ha impactado en lo ambiental, socioeconómicamente, cultural y políticamente en la CDMX; y 3) la incertidumbre que actualmente vive la G3, y más aún en las microempresas donde el fundador tiene más de sesenta años y aun no tiene previsto el futuro sucesor. Lo que pone en riesgo la continuidad de la MEFA, la integridad de la familiar y la preservación de la propiedad, esta última, situada en el suelo de conservación.

#### FUENTES CONSULTADAS

- AGUILAR, B., TESIS, F. y RAMÍREZ, A. (2011). Conformación de la expectativa de formalización de la microempresa marginada en México. En *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Núm. 21. pp. 63-75. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81822806006.pdf>
- ARANGO, J., PACHECO, C. y VARGAS, L. (2023). Valoración económica de los servicios ecosistémicos: una revisión sistemática. En *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 28. Núm. 103. pp. 948-964. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.3>
- ARIAS, P. (2012). Herencia familia y migración en el campo mexicano. En *Trace (Travaux et Recherches Dans Les Amériques Du Centre)*. Núm. 61. pp. 76-90. Disponible en: <https://journals.openedition.org/trace/1167>
- BARCLAY, E., FOSKEY, R. y REEVE, I. (2007). *Farm Succession and Inheritance-Comparing Australian and International Trends A Report for the Rural Industries Research and Development Corporation*. Disponible en: <http://www.rirdc.gov.au>
- BARRIOS, B. (2015). Tres momentos críticos de la Teoría Fundamentada Clásica. En *Revista Universitaria de Investigación*. Vol. 16.
- BELAUSTEGUIGOITIA, R. (2022). *Empresas Familiares Dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill.

- BRUCE, A. (2019). Farm Entry and Persistence: Three Pathways into Alternative Agriculture in Southern Ohio. En *Journal of Rural Studies*. Núm. 69. pp. 30-40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.04.007>
- CHAN, K. y MAUBORGNE, R. (2015). *La estrategia del oceano azul*. Profit editorial.
- CNDHCDMX. (2020). Pueblos y barrios originarios y comunidades indígenas residentes: sus derechos en la Ciudad de México. En *Revista de Derechos Humanos (Ciudad Defensora)*. Núm. 8. Disponible en: [https://cdhcm.org.mx/wp-content/uploads/2020/10/Ciudad\\_Defensora\\_082020\\_.pdf](https://cdhcm.org.mx/wp-content/uploads/2020/10/Ciudad_Defensora_082020_.pdf)
- CORBIN, J. y STRAUSS, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- CRUZ-LOAEZA, J., BELAUSTEGUIGOITIA, I., ARVIZU, E., MUÑOZ, M. y SALAS, J. (2024). Importancia de la sucesión generacional para preservar el suelo de conservación: un estudio de caso. En *EDUCATE-CONCIENCIA*. Vol. 32. Núm. 4. DOI: <https://doi.org/10.58299/edutec.v32i4.792>
- EISENHARDT, K. y GRAEBNER, M. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. En *Academy of Management Journal*. Vol. 50. Núm. 1. pp. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- ERRINGTON, A. (2002). *Handing Over the Reins: A Comparative Study of Intergenerational Farm Transfers in England, France and Canada*.
- ESCADÓN, C. (2020). Visiones desiguales sobre la conservación en la periferia urbana: ganadores y perdedores del suelo de conservación en la Ciudad de México. En *Sociedad y Ambiente*. Núm. 23. pp. 1-29. DOI: <https://doi.org/10.31840/sya.vi23.2149>
- FAO. (2014). *Ciudades más verdes en América Latina y el Caribe*. FAO Books. Disponible en: <https://www.fao.org/documents/card/es/c/fe2a419a-3dd9-4798-a7ff-4fe769e1ecf5>
- FERNÁNDEZ, J. (2018). La importancia de la técnica de la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales. Investigación documental. Ventajas y limitaciones. En *Sintaxis*. Núm. 78-93. DOI: <https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.07>



- GOCDMX. (2023). *Aviso por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del “Programa Altépetl Bienestar”, para el ejercicio fiscal 2023*. Disponible en: <https://www.sedema.cdmx.gob.mx/storage/app/media/DGCORENADR/reglas-de-operacion-altepetl-2023.pdf>
- GOYZUETA, R. y SAMUEL, I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term life cycle*.
- IDEGEO. (2022). Metadatos de: Suelo de Conservación en CDMX, SMA, 2000. *Servicios de Información Geoespacial Plataforma GeoWeb IDEGeo*. Disponible en: [https://idegeo.centrogeo.org.mx/layers/geonode%3Asuelo\\_conservacion\\_df/layer\\_info\\_metadata](https://idegeo.centrogeo.org.mx/layers/geonode%3Asuelo_conservacion_df/layer_info_metadata)
- INEGI. (2020). *Superficie*. Marco Geoestadístico. Censo de Población y Vivienda.
- INEGI. (2019b). Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos. *Censos Económicos 2019 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía*.
- INEGI. (2019a). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos*. Disponible en: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- ISLAS-MORENO, A., MUÑOZ-RODRÍGUEZ, M., SANTOYO-CORTÉS, V., AGUILAR-GALLEGOS, N., MARTÍNEZ-GONZÁLEZ, E., y MORRIS, W. (2021). Understanding the Process of Agricultural Entrepreneurship: Perspective from Strategic Movements and Entrepreneurial Families. En *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JADEE-08-2021-0202>
- LENZ, R., SCHORMÜLLER, C. y GLÜCKLER, J. (2020). Legitimation Strategies in an Emerging Field: Family Firm Succession Consultancy in Germany. En *Zeitschrift Für Wirtschaftsgeographie*. Vol. 64. Núm. 2. pp. 58-73. DOI: <https://doi.org/10.1515/zfw-2019-0019>
- LÓPEZ, F. y OMAÑA, S. (2023). Modelo de desarrollo para el aprovechamiento de nopal verdura en Milpa Alta, Ciudad de México. En *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*. Vol. 20. Núm. 4. DOI: <https://doi.org/10.22231/asyd.v20i4.1417>

- MALDONADO, G., OJEDA, H., UC, H., VALDEZ, J. y MEDINA, E. (2017). La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual. *Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Disponible en: [https://editorial.uaa.mx/docs/ve\\_microempresaeenmexico.pdf](https://editorial.uaa.mx/docs/ve_microempresaeenmexico.pdf)
- MARTÍNEZ, L., HERNÁNDEZ, L. y ALVARADO, D. (2021). Cadenas Cortas de Comercialización y seguridad alimentaria: el caso de El Mercado el 100. En *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*. Vol. 52. Núm. 206. DOI: <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2021.206.69732>
- MOLINA, P., BOTERO, S. y MONTOYA, M. (2016). Family Business: Concepts and Models for Analysis. En *Pensamiento y Gestión*. Núm. 41. pp. 116-149.
- MÜLLER, S. (2014). How Spatial Context Influences Entrepreneurial Value Creation: A Multiple Case Study. En *Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference 2014*.
- MUÑOZ, R., SANTOYO, C., GOMEZ, P. y ALTAMIRANO, C. (2018). *¡Otro campo es posible! Agenda pública y política con relación al campo mexicano*. Vol. 1. UACH. CIESTAAM.
- NAVARRETE, J. (2009). Navarrete 2009 Sucesión. In *Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y desarrollo*.
- OLMOS-SÁEZ, J., CARAVACA-LLAMAS, C. y MOLINA-CANO, J. (2023). La familia multiespecie: cuestión y reto multidisciplinar. En *Aposta Revista de Ciencias Sociales*. Disponible en: <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/jsaezol.pdf>
- PEREIRA, S. y VENCE, D. (2017). Pautas de terciarización del sector agrario gallego: una aproximación empírica. En *Revista Galega de Economía*. Núm. 26. pp. 17-30.
- SAGARPA-FAO. (2012). *Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012*. Disponible en: [www.sagarpa.gob.mx/www.fao.org](http://www.sagarpa.gob.mx/www.fao.org)
- SANTA MARÍA, S. y ROZO, V. (2009). Análisis cualitativo y cuantitativo de la informalidad empresarial en Colombia. En *Desarrollo y Sociedad*. pp. 269-296. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1691/169113809008.pdf>

- SANTOS, C. y DE GORTARI, R. (2016). *Las redes: herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México*. UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales; Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Disponible en: <https://ru.iis.sociales.unam.mx/bitstream/IIS/5191/1/Redes.pdf>
- SEDEMA, DIRECCIÓN DE ORDENAMIENTO ECOLÓGICO DEL TERRITORIO Y MANEJO AMBIENTAL DEL AGUA, DIRECTORATE OF ECOLOGICAL LAND USE PLANNING AND ENVIRONMENTAL WATER MANAGEMENT, DIRECCIÓN DE CENTROS REGIONALES, & DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DE LA SECRETARÍA DEL MEDIO AMBIENTE. (2016). *Conservation Land/Suolo de Conservación*. Ed. Primera.
- SOTOMAYOR, O., RAMÍREZ, E. y MARTÍNEZ, H. (Coords.). (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. Ed. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46965/4/S2100283\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46965/4/S2100283_es.pdf)
- STAKE, E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- VEGA-MALAGÓN, G., ÁVILA-MOLRALES, J., VEGA-MALAGÓN, A., CAMACHO-CALDERON, N., BECERRIL-SANTOS, A. y LEO-AMADOR, G. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. En *European Scientific Journal*. Núm. 10.
- YIN, K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Fecha de recepción: 18 de diciembre de 2023

Fecha de aceptación: 17 de junio de 2024

DOI: <https://doi.org/10.29092/uacm.v21i55.1111>