



Éxito empresarial en los sectores agrícola, pecuario y agroindustrial: definiciones emitidas por expertos*

Business Success in the Agricultural, Livestock and Agro-Industrial Sectors: Definitions Issued by Experts

Asael Islas-Moreno, Alejandro Rodríguez-Ortega
y Gabriel Aguirre-Álvarez¹

Resumen

El éxito empresarial es tan difícil de alcanzar como de definir. En la agricultura, la ganadería y la agroindustria ya se han estudiado casos de éxito, pero aún se carece de respuestas precisas a la pregunta ¿qué es una empresa exitosa en el ámbito de dichos sectores? El estudio acudió con 27 expertos de tres perfiles distintos (académico-científico, empresario y proveedor o cliente) y vinculados a un total de nueve actividades (tres agrícolas, tres pecuarias y tres agroindustriales) para que de manera abierta respondieran la pregunta. La convergencia y divergencia entre las respuestas de los expertos fueron examinadas mediante técnicas de análisis de contenido escrito, específicamente por medio de nubes de palabras. De acuerdo con los hallazgos del estudio, los expertos definen el éxito con base en los medios y no en los fines, como lo pudieran ser las utilidades y los ingresos económicos o la satisfacción personal. En cambio, actuaciones ligadas a los conceptos de intensificación y eficiencia, integración vertical y diferenciación, son los medios con los cuales los expertos definen el éxito empresarial en los sectores agrícola, pecuario y agroindustrial, respectivamente. Asimismo, el contar con una administración sólida es un rasgo vinculado al éxito en los tres sectores.

Palabras clave: empresa agrícola, agroindustria, ganado, experto, desarrollo agrícola.

Abstract

Entrepreneurial success is as difficult to achieve as it is to define. In agriculture, livestock, and agro-industry, success stories have already been studied, but there are still no precise answers to the question: what is a successful enterprise in the field of these sectors? The study consulted 27 experts of three different profiles (academic scientist, entrepreneur, and supplier or client), and linked to a total of nine activities (three agricultural, three livestock and three agro-industrial) so that they freely answered the question. The convergence and divergence between the answers of the experts were examined using written content analysis techniques, specifically through word clouds. According to the study's findings, experts define success based on the means and not on the ends, such

¹ Asael Islas-Moreno: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y Universidad Politécnica de Francisco I Madero, Francisco I. Madero, México, ORCID 0000-0002-1693-564X, asael_islas@uaeh.edu.mx; Alejandro Rodríguez-Ortega: Universidad Politécnica de Francisco I Madero, Francisco I. Madero, México, ORCID 0000-0002-9716-4778, arodriguez@upfm.edu.mx; Gabriel Aguirre-Álvarez: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Tulancingo, México, ORCID 0000-0001-7652-2647, aguirre@uaeh.edu.mx

as economic profits and income or personal satisfaction. Instead, actions linked to the concepts of intensification and efficiency, vertical integration and differentiation, are the means by which experts define business success in the agricultural, livestock and agro-industrial sectors, respectively. Likewise, having a solid administration is a trait linked to success in all three sectors.

Keywords: agricultural enterprises, agroindustry, livestock, experts, agricultural development.

RECIBIDO: 11/01/2023 APROBADO: 21/04/2023 PUBLICADO: 24/09/2023

Introducción

El éxito empresarial es algo difícil de alcanzar. Apenas 12% de las empresas familiares, las cuales representan 80% del número de empresas a nivel mundial, logran sobrevivir hasta la tercera generación (Fernandez *et al.*, 2015: 83). En México, solo dos de cada tres negocios permanecen luego del primer año de operación y apenas uno de cada tres llega al quinto año (INEGI, 2017). Entre las empresas fundadas por universitarios mexicanos, 44.5% fracasan en la etapa inicial (Failure Institute, 2018: 8). El fracaso es altamente frecuente independiente del tipo de organizaciones y de emprendedores que las manejan.

Además de difícil de alcanzar, el éxito empresarial es complejo de definir. Incluso entre empresarios el significado de éxito contrasta mucho pues se han identificado hasta treinta criterios distintos (Kirkwood, 2016). Tradicionalmente, el desempeño es medido mediante indicadores de desempeño financiero y económico, aunque tales medidas han sido cuestionadas por su focalización en el corto plazo y por limitarse a medir los impactos en el interior de las empresas (Li *et al.*, 2020: 1269). Además, se ha reconocido cada vez más la necesidad de integrar a la definición de éxito significados subjetivos como el bienestar personal y familiar de los propietarios (Mrabure, 2019: 33) y la satisfacción de los clientes (Li *et al.*, 2020). Por último, la llamada economía de la innovación sugiere incorporar aspectos como la gestión del conocimiento y el trabajo en red como parte de una definición holística de éxito empresarial (Voelpel *et al.*, 2006).

En el sector agroalimentario, el emprendimiento es un fenómeno de creciente importancia debido a las nuevas oportunidades de negocio que ofrecen las condiciones con las que se realiza la producción agropecuaria. El emprendimiento se concibe como el proceso a través del cual se toman decisiones y se realizan acciones conducentes al aprovechamiento de oportunidades de negocio (Islas-Moreno *et al.*, 2023: 324). En la literatura se suele ligar el concepto de éxito con el fenómeno de emprendimiento, el primero como consecuencia del segundo. Ya existen estudios que analizan el desarrollo de empresas agropecuarias exitosas (Islas-Moreno *et al.*, 2023) pero no definen con precisión qué es el éxito empresarial en dicho sector. Asimismo, otros estudios miden el desempeño de empresas agrícolas (por ejemplo dos Santos *et al.*, 2021) mas emplean escalas numéricas basadas en autopercepciones de los agricultores, que son limitadas para expresar el significado de un mayor desempeño. Por tanto, se sigue careciendo de respuestas precisas para la pregunta ¿qué es una empresa exitosa en los sectores agrícola, pecuario y agroindustrial?

Responder la pregunta es importante porque significa precisar en el punto al que debiera apuntar la política de desarrollo en los sectores rural, agropecuario y agroalimentario. La definición del rumbo es uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica. Además, precisar en la definición de lo que es una empresa exitosa podría ayudar a los involucrados en los sectores agropecuario y agroalimentario a elegir buenos ejemplos para realizar estudios a profundidad, transferir lecciones hacia otros contextos y promover interacciones entre emprendedores iniciales y emprendedores consolidados.

El para cumplir el propósito del presente estudio acudimos a expertos en los sectores agrícola, pecuario y agroindustrial para que de manera abierta definieran qué es una empresa exitosa. Cada experto es especialista en una actividad asociada a un producto agrícola, pecuario o agroindustrial, y el éxito en el ámbito de cada actividad es definido por tres expertos con diferente perfil. La convergencia entre expertos del mismo sector, así como la divergencia entre expertos de diferente sector son analizadas por medio de nubes de palabras, una herramienta para analizar contenido escrito que ha sido aplicada satisfactoriamente en diferentes campos, entre ellos los negocios.

Metodología

El estudio se desarrolló en Hidalgo, entidad federativa localizada en la región centro de México (Figura 1). Se seleccionaron las actividades agrícolas, pecuarias y agroindustriales que mayor importancia tienen para la entidad. Del sector agrícola destaca la producción de maíz grano, cebada grano y tomate rojo que suman US\$ 200,104,291 y concentran el 77.2% del valor de la producción agrícola del Estado (SIAP, 2020). Del sector pecuario destaca la producción de bovinos para leche y carne y la producción de ovinos para carne, actividades que suman US\$ 274,485,970 y concentran el 58.8% del valor de la producción pecuaria de Hidalgo (SIAP, 2020).

Respecto a la agroindustria, las principales actividades se desprenden de la transformación de sus productos primarios principales. La industria quesera es relevante porque procesa 56% de la leche producida en Hidalgo (Cervantes *et al.*, 2013: 75). La elaboración de barbacoa es muy importante porque 95% de la carne ovina se consume a través de este platillo de gran arraigo en el centro de México (Islas-Moreno, 2020: 101). Asimismo, Hidalgo lidera la producción de Agave salmiana para la extracción de su sábila y la elaboración de pulque; la producción de dicha bebida fermentada en Hidalgo es de 217.7 millones de litros al año y representa el 69.6% de la producción nacional (SIAP, 2020).

Figura 1. Localización del Estado de Hidalgo en México
Figure 1. Location of Hidalgo State in Mexico



Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Un total de nueve actividades fueron consideradas; tres agrícolas (maíz grano, cebada grano y tomate rojo), tres pecuarias (bovinos para leche, bovinos para carne y ovinos para carne) y tres agroindustriales (queso, barbacoa y pulque). Para cada actividad se acudió con tres expertos de diferente perfil; un académico, un empresario y un proveedor o cliente. De acuerdo con la Real Academia Española, un experto es una persona especializada o con grandes conocimientos en una materia. La finalidad de acudir con expertos de diferente perfil fue triangular e integrar perspectivas sobre un mismo concepto, el éxito empresarial, a partir de diferentes fuentes de información. Así, un total de 27 expertos fueron consultados.

La consulta a los expertos se realizó de octubre de 2022 a enero de 2023 por medio de entrevistas cara a cara. Los datos fueron colectados con un cuestionario abierto que constaba de dos secciones. En la primera, se solicitaron datos generales de los expertos como nombre, edad, perfil (académico, empresario, o cliente o proveedor), actividad en cuestión, años de experiencia en la misma y nivel de dedicación (tiempo completo: 40 horas por semana; medio tiempo: 20 horas por semana; o tiempo parcial: 10 horas por semana). En la segunda sección se planteó lo siguiente: “Nos gustaría conocer en sus palabras (no más de 50) qué es una empresa exitosa en el ámbito de la actividad agrícola, pecuaria o agroindustrial por la que fue usted consultado”.

Los datos generales de los expertos fueron integrados en una base de datos con 27 observaciones distribuidas en filas y cinco variables distribuidas en columnas. Con estos datos se realizó un análisis estadístico descriptivo para caracterizar a los expertos consultados. A su vez, se realizaron pruebas de análisis de varianza y comparación de medias para contrastar los perfiles. La construcción de la base de datos y los análisis estadísticos se efectuaron con ayuda del paquete IBM SPSS versión 25.

Por su parte, las definiciones de empresa exitosa de los expertos fueron analizadas mediante nubes de palabras, las cuales son representaciones visuales en las que las palabras de mayor frecuencia aparecen con mayor tamaño en la imagen generada. Las nubes de palabras son una herramienta empleada satisfactoriamente para analizar el contenido escrito en campos como la política, la educación y los negocios (Huang y Li, 2021). Para una mayor finura en el análisis, se graficaron las palabras más repetidas fusionando términos que son sinónimos y excluyendo palabras irrelevantes, entre ellas conjunciones y artículos. Además, la reducción de contexto inherente a las nubes de palabras debido al análisis de palabras y no de frases (Atenstaedt, 2012: 148) fue mitigada mediante la graficación por separado para actividades agrícolas, pecuarias y agroindustriales. De esta manera, las palabras más frecuentes en cada nube ilustran la convergencia de los distintos tipos de expertos en la definición de éxito empresarial para cada tipo de actividad. Las nubes de palabras fueron elaboradas con ayuda del software Atlas.ti versión 8.

Resultados y discusión

La Tabla 1 describe a los expertos consultados para definir el éxito empresarial en los sectores agrícola, pecuario y agroindustrial. Los expertos de los tres sectores tienen un perfil similar en cuanto a edad, experiencia, nivel de dedicación y horas efectivas de práctica en el ámbito del producto por el que fueron consultados. Son expertos cuya edad promedio oscila entre los 40 y 45 años, y dado los años vinculados a los productos en cuestión y el nivel de dedicación, en promedio rebasan las 20 mil horas de experiencia práctica. En su libro *Outliers: The Story of Success*, Malcom Gladwell (2008) propone con base en diversas historias de éxito que la condición de experto se alcanza luego de acumular 10 mil horas de práctica y aprendizaje. Los expertos consultados en el presente estudio cumplen con dicho umbral de experiencia.

Tabla 1. Perfil de los expertos consultados.

Table 1. Profile of the experts consulted.

Sector	Agrícola (n=9)	Pecuario (n=9)	Agroindustrial (n=9)
Edad (años)	Media 44.8 ^a σ 11.3 CV 25%	Media 39.9 ^a σ 12.2 CV 30.6%	Media 43.9 ^a σ 15.3 CV 34.8%
Experiencia (años)	Media 15 ^a σ 10 CV 66.7%	Media 13.3 ^a σ 11.5 CV 86.5%	Media 22.9 ^a σ 17.5 CV 76.4%
Tiempo dedicado	Completo 78% ^a Medio 11% ^a Parcial 11% ^a	Completo 78% ^a Medio 0% ^a Parcial 22% ^a	Completo 56% ^a Medio 22% ^a Parcial 22% ^a
Horas de práctica	Media 23,897 ^a σ 16,645 CV 69.6%	Media 22,704 ^a σ 25,548 CV 112.5%	Media 27,849 ^a σ 20,003 CV 71.8%

*Medias con literales iguales por fila representan igualdad estadística ($p < 0.1$) mediante la prueba de Tukey. Proporciones con literales iguales por fila representan igualdad estadística ($p < 0.1$) mediante la prueba de Chi-cuadrado. CV es coeficiente de variación. Fuente: elaboración propia con datos de años 2022 y 2023.

*Means with equal literals per row represent statistical equality ($p < 0.1$) using the Tukey test. Proportions with equal literals per row represent statistical equality ($p < 0.1$) using the Chi-square test. CV is coefficient of variation. Source: own elaboration with data from 2022 and 2023.

Definición de empresa exitosa en el sector agrícola

Las definiciones de éxito emitidas por los expertos del sector agrícola contabilizan 233 palabras en total. Luego de eliminar palabras irrelevantes y fusionar sinónimos y expresiones equivalentes se identifican 18 palabras clave dentro de las definiciones (Figura 2). Tales palabras recibieron 34 menciones. La palabra más aludida es “empeño” con seis menciones; seguida por “aprendizaje” con cuatro; “tecnología” y “administra” con tres, y “adaptación”, “innovación”, “invertir” y “apoyo” con dos menciones. Las diez palabras restantes solo fueron mencionadas por uno de los nueve expertos del sector agrícola.

Con “empeño” los expertos refieren a que el empresario agrícola exitoso es quien invierte suficiente tiempo, esfuerzo, disciplina, compromiso, responsabilidad y constancia en las labores de cultivo desde la siembra hasta la cosecha. “Aprendizaje” quiere decir que el agricultor exitoso está abierto a recibir capacitación y asesoría y se apropia del conocimiento. Con “tecnología” los expertos aluden a la incorporación de insumos y maquinaria que mejoran los resultados de la actividad agrícola. “Administra” apunta a que los agricultores destacados realizan un registro y control de datos relacionados con sus operaciones, lo cual incluye el cálculo de costos e ingresos que permita conocer la viabilidad sin la influencia de otras fuentes de ingresos. Con “adaptación” e “innovación” los expertos resaltan la capacidad de realizar ajustes de manera constante y anticipada para la captura de oportunidades frente a un mercado constantemente cambiante. “Invertir” está altamente relacionado con “tecnología”, ya que los expertos mencionan que los agricultores de éxito no escatiman recursos financieros para implementar tecnología en sus labores. Finalmente, con “apoyo” se hace mención de que los agricultores más aventajados se auxilian de sus empleados y familiares para solventar asuntos productivos y emocionales.

Figura 2. Definición de éxito en empresas del sector agrícola
Figure 2. Definition of success in enterprises in the agricultural sector



Fuente: elaboración propia con datos de años 2022 y 2023. Source:
own elaboration with data from 2022 and 2023.

De acuerdo con los expertos consultados, una empresa exitosa del sector agrícola es aquella cuyos propietarios ponen todo de sí en las labores de cultivo, echan mano de todos los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros a su alcance, monitorean

y evalúan la viabilidad económica, y cuando es necesario, ajustan con la finalidad de capturar oportunidades surgidas en el entorno. Tal definición concilia las posiciones de dos debates relacionados con las estrategias de emprendimiento agrícola.

El primer debate apunta a la focalización hacia adentro o hacia afuera de la granja. Los expertos focalizan el mérito hacia la eficiencia en las operaciones de producción, las cuales ocurren al interior de la granja. En este sentido, la definición conecta con la vía tradicional de progreso agrícola que se basa en incrementos de productividad por medio de la intensificación técnica y tecnológica (de Roest *et al.*, 2018: 7-8). No obstante, la definición también conecta con nociones propuestas por Van der Ploeg (2018) sobre un nuevo campesinado que evoluciona a partir de una mayor interacción con el entorno. La mirada hacia afuera de la granja se observa en la apertura para acudir a agentes externos para capacitarse y asesorarse y en la capacidad de adaptarse a las condiciones del entorno. Interacciones como estas con elementos externos a la granja ya han sido reportadas en estudios sobre el comportamiento del nuevo campesinado (por ejemplo Milone y Ventura, 2019: 5).

El segundo debate que concilia la definición recuperada en este estudio alude al clásico dilema sobre si el éxito es mayormente promovido por el trabajo duro o por el talento. Por un lado, el componente de mayor mención fue el empeño y de hecho la agricultura es una actividad tradicionalmente vinculada al trabajo duro y persistente (Yeboah *et al.*, 2020: 149). Sin embargo, parece que los expertos perciben el trabajo duro como un componente necesario, pero no suficiente. Un fuerte componente de trabajo inteligente se manifiesta a través de elementos como la capacitación, la tecnología, la administración y la adaptación frente a cambios. De esta manera, la definición se alinea con posiciones de otros autores (por ejemplo Johnson *et al.*, 2008) en el sentido de que la comunión entre el trabajo duro y el trabajo inteligente genera mejores resultados.

Definición de empresa exitosa en el sector pecuario

Respecto al sector pecuario, las definiciones de éxito emitidas por los expertos contabilizan 243 palabras en total. Luego de eliminar palabras irrelevantes y fusionar sinónimos y expresiones equivalentes se identifican 17 palabras clave (Figura 3) con 26 menciones. La palabra más aludida es “mercado” con cinco menciones, seguida por “agregar-valor” y “asesoría” con tres, y “beneficios” con dos. Las trece palabras restantes solo fueron mencionadas por uno de los nueve expertos del sector pecuario.

La palabra “mercado” da cuenta de la relevancia que los expertos perciben en que los ganaderos accedan a canales comerciales directos (con la menor cantidad de intermediarios), formales (bajo contrato), diversos e incluso internacionales para alcanzar el éxito. Con “agregar-valor” los expertos se refieren a que los ganaderos más destacados, además de producir ganado o un producto primario como la leche, realizan actividades de transformación como el sacrificio, obtención y venta de la canal, empaquetado de carne o la elaboración y empaque de quesos. La palabra “asesoría” refleja la importancia concedida por los expertos al hecho de que los ganaderos estén dispuestos a solicitar y atender recomendaciones de profesionales altamente capacitados. Por último, la palabra

“beneficios” hace alusión a que los ganaderos exitosos reciben una mayor compensación económica por sus esfuerzos de vinculación comercial, agregación de valor y capacitación. Aunque vale la pena resaltar que cuando los expertos mencionan “beneficios” también incluyen retribuciones sociales.

Figura 3. Definición de éxito en empresas del sector pecuario

Figure 3. Definition of success in enterprises in the livestock sector



Fuente: elaboración propia con datos de años 2022 y 2023. Source: own elaboration with data from 2022 and 2023.

Para los expertos consultados una empresa exitosa del sector pecuario es aquella que transforma sus productos primarios en productos intermedios o finalizados y los vende a actores más cercanos al eslabón de consumo dentro de la cadena de valor. Esto se conoce como integración vertical y es el medio que señaló Davis (1956) para que las actividades agropecuarias alcanzaran la estabilidad económica de la que gozaban otras industrias. La integración vertical implica no limitarse a las actividades de producción e incorporar actividades de extracción y acondicionamiento de insumos o diseño de maquinaria y equipo (*upstream*) o actividades de transformación, almacenamiento, distribución y comercialización mayorista y detallista (*downstream*). Por tanto, dentro del debate acerca de la focalización hacia adentro o hacia afuera de la granja, los expertos del sector pecuario parecen encontrar mayor mérito en extender el ámbito de acción hacia afuera de las actividades de producción en lugar de centrarse en la eficiencia de estas.

En la literatura sobre emprendimiento en el sector agropecuario existe evidencia abundante sobre el empleo de la integración vertical como estrategia de competencia. Algunas de las ventajas identificadas son el alargamiento de la vida útil de los productos, la eliminación de la competencia directa por precios que caracteriza a los mercados de las materias primas, una mayor captura de ingresos para el productor, menor precio y mayor confianza para el consumidor, y la reducción de los costos de transacción al no depender de proveedores y distribuidores (Dias *et al.*, 2019: 127). Tales ventajas sí parecen describir a una empresa que sobresale entre otras, más aún cuando se sabe que los emprendedores agropecuarios que logran una integración vertical satisfactoria son quienes cuentan con un repertorio amplio de habilidades para ejecutar las tareas de producción agropecuaria, transformación agroindustrial, planeación y ejecución de proyectos, control financiero, administración de redes sociales y negociaciones comerciales (McElwee *et al.*, 2006: 70-71).

Definición de empresa exitosa en el sector agroindustrial

Las definiciones de éxito emitidas por los expertos del sector agroindustrial contabilizan 244 palabras en total. Luego de eliminar palabras irrelevantes y fusionar sinónimos y expresiones equivalentes se identifican 18 palabras clave (Figura 4) con 29 menciones. La palabra más aludida es “calidad” con cuatro menciones, seguida por “atención”, “administración” y “ambiente” con tres, y “humanidad” y “escala” con dos. Las doce palabras restantes solo fueron mencionadas por uno de los nueve expertos del sector agroindustrial.

Con “calidad” los expertos se refieren a controlar las características de la materia prima que se adquiere o se autoproduce, y a incorporar buenas prácticas de manufactura para garantizar la higiene en los procesos y la inocuidad de los productos finales. La palabra “atención” alude a otro criterio de calidad relacionado con el servicio brindado cuando los productos son entregados a los consumidores. Por su parte, “administración” resalta que los emprendedores agroindustriales de mayor desempeño llevan registros de sus operaciones con base a los cuales toman decisiones para mejorar sus negocios. La palabra “ambiente” da cuenta del peso que los expertos conceden a realizar los procesos agroindustriales sin dañar al medio ambiente, incluso resaltan como componente del éxito el hecho de que, por ejemplo, la plantación de *Agave salmiana* contribuye a preservar esta especie endémica de México y a capturar dióxido de carbono y liberar oxígeno en la atmosfera. Con “humanidad” se hace referencia a que, si los conceptos de inocuidad y cuidado ambiental se cumplen, los emprendedores agroindustriales destacan también por contribuir a la preservación saludable de la especie humana. Finalmente, con “Escala” los expertos otorgan un valor al tamaño de operación de los transformadores agroindustriales para definir su éxito.

Figura 4. Definición de éxito en empresas del sector agroindustrial

Figure 4. Definition of success in enterprises in the agro-industrial sector



Fuente: elaboración propia con datos de años 2022 y 2023. Source: own elaboration with data from 2022 and 2023.

Según lo expresado por los expertos, una empresa exitosa del sector agroindustrial es aquella en la que se toman decisiones con base en datos registrados sobre sus operaciones, pero sobre todo es aquella que se distingue por la calidad de su producto y servicio brindado durante la transacción comercial. Al realizar procesos de transformación y entregar productos finales listos para consumo, los emprendedores agroindustriales dejan atrás los mercados de competencia perfecta caracterizados por el poder nulo de los

productores para establecer precios. En cambio, incursionan en mercados de competencia monopolística donde cada ofertante establece un precio para su producto con atributos de calidad y *marketing* específicos. Las estrategias empleadas por los productores para añadir atributos de calidad y *marketing* a sus productos para beneficiarse de un mayor precio fueron denominadas por Michel Porter (1980) como diferenciación.

Tal como lo expresan los expertos, en el ámbito agroalimentario la inocuidad es un atributo de calidad y factor de diferenciación crucial, ya que la ausencia de esta cualidad es inaceptable para la gran mayoría de consumidores (Zhu *et al.*, 2021: 238). Asimismo, el buen servicio es frecuentemente señalado como un atributo clave al momento de valorar un producto. Tan es así que dentro del concepto de calidad se ha creado un componente, la calidad relacional, que integra las cualidades de servicio y atención durante y después del momento de la transacción comercial (Islas-Moreno *et al.*, 2023: 326). Incluso la incorporación de prácticas de reducción de impacto ambiental o preservación del medio ambiente se han convertido en atributos de diferenciación frente a consumidores que están dispuestos a pagar más por productos cuyo proceso de elaboración es ecológicamente amigable (Dias *et al.*, 2019: 135).

Conclusiones

El estudio se propuso responder a la pregunta ¿qué es una empresa exitosa en los sectores agrícola, pecuario y agroindustrial? Para ello, 27 expertos fueron consultados mediante la siguiente petición: “Nos gustaría conocer en sus palabras (no más de 50) qué es una empresa exitosa en el ámbito de la actividad agrícola, pecuaria o agroindustrial por la que fue usted consultado”. Cabe señalar que la petición fue definir qué es una empresa exitosa y no qué factores la vuelven exitosa. Por tanto, llama la atención que en sus definiciones de éxito los expertos enfatizan en los medios y no en los fines; fines que podrían ser de tipo objetivo como las utilidades económicas, los ingresos, las ventas o el capital acumulado, o de tipo subjetivo como la satisfacción personal y familiar. También llama la atención que en las definiciones no sobresalen medidas vinculadas a la escala o la antigüedad, las cuales tradicionalmente son empleadas para distinguir a agricultores y ganaderos sobresalientes. En lugar de ello, son algunos medios desencadenantes los que dominan las definiciones recuperadas para el éxito empresarial en los sectores agrícola, pecuario y agroindustrial.

El hecho de que los medios dominen por encima de los fines la definición de éxito es relevante al menos en tres sentidos. Primero, pierden fuerza los parámetros estrictamente resultadistas y en lugar de eso se dignifican las acciones que permiten a agricultores, ganaderos y procesadores agroindustriales ampliar sus oportunidades de generar beneficios en los mercados altamente competidos en los que están insertos. En segundo lugar y con base en el primer punto, enfatizar en los medios ofrece una mejor guía para que otros emprendedores busquen también ampliar sus oportunidades. Finalmente, el realce de los medios permite a terceros actores identificar más fácilmente casos sobresalientes para que, por ejemplo, orquestadores y operadores de política pública promuevan la interacción entre empresarios exitosos y emprendedores emergentes,

financiadores identifiquen sujetos de crédito, y académicos seleccionen casos para estudios a profundidad.

El estudio contribuye a la literatura existente al encontrar tres caminos conectados al éxito. En el sector agrícola el camino identificado es la focalización en la eficiencia productiva del cultivo en cuestión. Los medios para lograrlo son el trabajo duro y constante potencializado con trabajo inteligente, el cual es alimentado con conexiones externas que ponen a la asesoría técnica, la tecnología y los recursos humanos y financieros al servicio de la unidad de producción. En el sector pecuario, el camino es la integración vertical que mediante la incorporación de actividades de transformación y comercialización permite a los ganaderos escapar de la competencia en el mercado de las materias primas. Por último, en el sector agroindustrial el camino es la diferenciación que va desde puntos básicos como la inocuidad y la atención al cliente, hasta atributos alineados a temas de interés contemporáneo como lo es el cuidado del medio ambiente.

Mención aparte merecen las habilidades de administración, ya que fueron aludidas por los expertos de los tres sectores; agrícola, pecuario y agroindustrial. Por tanto, el éxito está fuertemente vinculado a contar con una administración sólida cuyo punto de partida es la toma de registros, para que posteriormente los emprendedores sean capaces de monitorear la eficiencia de sus operaciones y tomar decisiones conducentes a mejorar sus negocios.

La principal limitación del estudio es que las definiciones de éxito recuperadas provienen de expertos vinculados a nueve productos agrícolas, pecuarios y agroindustriales específicos, los cuales son de gran relevancia económica dentro del territorio de estudio; pueden entonces existir variaciones en la definición de éxito si se tienen en perspectiva otros productos en otros territorios. Se invita a otros investigadores a identificar y discutir las posibles variaciones. Nosotros pensamos que aunque los productos y los territorios pueden contrastar fuertemente, elementos identificados en este estudio como la eficiencia productiva, la integración vertical y la diferenciación, pueden ser coincidentes.

*La investigación es financiada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) a través del programa Estancias Posdoctorales por México 2022, N° 2256857, titulado “Empresas agropecuarias y agroalimentarias exitosas en Hidalgo, México: un estudio con contribuciones para la teoría, la educación y el desarrollo regional”.

Bibliografía

- Atenstaedt, R. (2012). “Word Cloud Analysis of the BJGP”. *British Journal of General Practice* 62(596): 148. DOI <https://doi.org/10.3399/bjgp12X630142>
- Cervantes, F.; Cesín, A. y Mamani, I. (2013). “La calidad estándar de la leche en el estado de Hidalgo, México”. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias* 4(1): 75-86.
- Davis, J.H. (1956). “From Agriculture to Agribusiness”. *Harvard Business Review* 34(1): 107-115.

- De Roest, K.; Ferrari, P. y Knickel, K. (2018). “Specialisation and Economies of Scale or Diversification and Economies of Scope? Assessing Different Agricultural Development Pathways”. *Journal of Rural Studies* 59: 222-231.
DOI <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.04.013>
- Dias, C.S.L.; Gouveia Rodrigues, R. y Ferreira, J.J. (2019). “Agricultural Entrepreneurship: Going Back to the Basics”. *Journal of Rural Studies* 70: 125-138.
DOI <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.06.001>
- Dos Santos, J.A.; Roldan, L.B. y Loon Loo, M.K. (2021). “Clarifying Relationships between Networking, Absorptive Capacity and Financial Performance among South Brazilian Farmers”. *Journal of Rural Studies* 84: 90-99.
DOI <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.02.011>
- Failure Institute (2018). *Fortaleciendo las capacidades para el emprendimiento en México: Un análisis del fracaso en emprendimientos universitarios*. Ciudad de México, Failure Institute.
- Fernandez Araoz, C.; Iqbal, S. y Ritter, J. (2015). “Leadership Lessons from Great Family Businesses”. *Harvard Business Review*: 82-88.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The Story of Success*. Nueva York, Hachette Book Group.
- Huang, G. y Li, Y. (2021). “Which Platform is Better for Business: Instagram VS Twitter”. En *Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)* 203: 1064-1068. DOI <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.173>
- INEGI (2017). “Esperanza de vida de los negocios en México”. *INEGI*. <https://www.inegi.org.mx/> (consultado 10/09/2023).
- Islas-Moreno, A.; Barrera-Perales, O.T.; Aguilar-Ávila, J. y Muñoz-Rodríguez, M. (2020). “Análisis financiero y económico en la elaboración y venta de un platillo tradicional: el caso de la barbacoa de ovino en México”. *Custos e Agronegócio* 16(1): 100-119.
- Islas-Moreno, A.; Muñoz-Rodríguez, M.; Santoyo-Cortés, V.H., Aguilar-Gallegos, N.; Martínez-González, E.G. y Morris, W. (2023). “Understanding the Process of Agricultural Entrepreneurship: Perspective from Strategic Movements and Entrepreneurial Families”. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies* 13(2): 323-341.
DOI <https://doi.org/10.1108/jadee-08-2021-0202>
- Johnson, M.B.; Castillo, Y.; Sacks, D.N.; Cavazos, J.J.; Edmonds, W.A. y Tenenbaum, G. (2008). “Hard Work Beats Talent Until Talent Decides to Work Hard: Coaches’ Perspectives Regarding Differentiating Elite and Non-Elite Swimmers”. *International Journal of Sports Science & Coaching* 3(3): 417-430. DOI <https://doi.org/10.1260/174795408786238579>
- Kirkwood, J.J. (2016). “How Women and Men Business Owners Perceive Success”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 22(5): 594-615.
DOI <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2016-0024>

- Li, L.; Lin, J.; Turel, O.; Liu, P. y Luo, X. (2020). “The Impact of E-commerce Capabilities on Agricultural Firms’ Performance Gains: The Mediating Role of Organizational Agility”. *Industrial Management & Data Systems* 120(7): 1265-1286.
DOI <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2019-0421>
- McElwee, G.; Anderson, A. y Vesala, K. (2006). “The Strategic Farmer: A Cheese Producer with Cold Feet?”. *Journal of Business Strategy* 27(6): 65-72.
DOI <https://doi.org/10.1108/02756660610710373>
- Milone, P. y Ventura, F. (2019). “New Generation Farmers: Rediscovering the Peasantry”. *Journal of Rural Studies* 65: 43-52. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.12.009>
- Mrabure, R.O. (2019). “Indigenous Business success: a hybrid perspective”. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 13(1/2): 24-41.
DOI <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2018-0076>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, Free Press.
- SIAP (2020). “Sistema de Información Agropecuaria de Consulta (SIACON)”. SIAP. Ciudad de México, Gobierno de México. <https://www.gob.mx/siap/> (consultado 09/09/2023).
- Van der Ploeg, J.D. (2018). *The New peasantries. Rural Development in Times of Globalization. Earthscan Food and Agriculture*. Londres, Routledge.
- Voelpel, S.C.; Leibold, M. y Eckhoff, R.A. (2006). “The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy”. *Journal of Intellectual Capital* 7(1): 43-60.
DOI <https://doi.org/10.1108/14691930610639769>
- Yeboah, T.; Chigumira, E.; John, I.; Akua Anyidoho, N.; Manyong, V.; Flynn, J. y Sumberg, J. (2020). “Hard Work and Hazard: Young People and Agricultural Commercialisation in Africa”. *Journal of Rural Studies* 76: 142-151.
DOI <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.027>
- Zhu, L.; Spachos, P.; Pensini, E. y Plataniotis, K. N. (2021). “Deep Learning and Machine Vision for Food Processing: A Survey”. *Current Research in Food Science* 4: 233-249.
DOI <https://doi.org/10.1016/J.CRFS.2021.03.009>