

## **Innovación para la soberanía alimentaria: estudio de caso de capacidades dinámicas en la agroindustria tamaulipecana, México**

### ***Innovation for food sovereignty: a case study in dynamic capabilities in the agroindustry of Tamaulipas, Mexico***

ANA XÓCHITL BARRIOS-DEL ÁNGEL,  <https://orcid.org/0000-0001-9620-0223>  
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, [axbarrios@docentes.uat.edu.mx](mailto:axbarrios@docentes.uat.edu.mx)

ELIZABETH LIZETH MAYER GRANADOS\*,  <https://orcid.org/0000-0002-8063-1157>  
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, [elmayer@docentes.uat.edu.mx](mailto:elmayer@docentes.uat.edu.mx)

JANNETT AYUP-GONZÁLEZ,  <https://orcid.org/0000-0003-0433-5679>  
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, [jannett.ayup@gmail.com](mailto:jannett.ayup@gmail.com)

\*Autora de correspondencia

#### **Abstract**

*Food sovereignty provides individuals and nations with the right to choose what they eat and how they want to produce it; the overall objective is to identify the dynamic capabilities that explain the reaction of agro-industrial microentrepreneurs seeking business performance that contribute to food sovereignty. Using a qualitative methodology with case studies through semi-structure interviews, it is concluded that adaptation to changes generated by challenging contexts and leadership encourages companies identify opportunities to develop innovative business models and to generate self-consumption and self-employment that favor food sovereignty.*

**Keywords:** dynamic sovereignty, food sovereignty, innovation, self-consumption, agro-industry.

#### **Resumen**

La soberanía alimentaria proporciona a las personas y naciones el derecho de elegir lo que comen y de qué manera quieren producirlo; el objetivo general es identificar las capacidades dinámicas que explican la reacción de microempresarios agroindustriales que buscan un desempeño empresarial que contribuya a la soberanía alimentaria. Utilizando una metodología cualitativa con estudios de caso mediante entrevistas semiestructuradas, se concluye que la adaptación a los cambios generados por contextos difíciles y por el liderazgo fomenta que las empresas identifiquen oportunidades para desarrollar modelos de negocios innovadores y que se genere el autoconsumo y autoempleo que favorece la soberanía alimentaria.

**Palabras clave:** capacidades dinámicas, soberanía alimentaria, innovación, autoconsumo, agroindustria.

*Recepción: 31 de julio de 2023 / Aceptación: 2 de julio de 2024 / Publicación: 17 de febrero de 2026*

**CÓMO CITAR:** Barrios-Del Ángel, Ana Xóchitl; Mayer Granados, Elizabeth Lizeth y Ayup-González, Jannett (2026). Innovación para la soberanía alimentaria: estudio de caso de capacidades dinámicas en la agroindustria tamaulipecana, México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 26: e2222. <http://dx.doi.org/10.22136/est20262222>

## Introducción

El hambre en el mundo afectó a alrededor de 9.2% de la población mundial en 2022 y unas 900 millones de personas (11.3% de la población mundial) sufrían inseguridad alimentaria grave. En todo el mundo, la inseguridad alimentaria afecta de forma desproporcionada a las mujeres y a los habitantes de las zonas rurales (FAO *et al.*, 2023). Así, y sin diferencia alguna, los pueblos económicamente fuertes o débiles enfrentan en su propia magnitud la problemática de la pobreza y el hambre y, con ello, la falta de alimento y salud. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece ciertos objetivos con la finalidad de poner fin a la pobreza y el hambre, entre otros aspectos sociales y medioambientales, para garantizar una protección del planeta y de sus recursos naturales (FAO *et al.*, 2015).

Enfocada en el mismo sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés)<sup>1</sup> ha indicado que la severidad de la crisis alimentaria global se debe a años de desatención, insuficientes programas de soporte y limitadas inversiones en la agricultura y la ganadería (Martínez-Carrasco *et al.*, 2014). En los países en desarrollo, 16% de la población padece de hambre, una situación que se agudiza principalmente en las áreas rurales donde la supervivencia de las comunidades está intrínsecamente ligada a actividades del sector primario (Sagarpa y FAO, 2012).

Por otra parte, según el informe de las Naciones Unidas, el número de personas que padece hambre en el mundo ha incrementado aceleradamente en los últimos años, agravando la inseguridad alimentaria. De acuerdo con los datos más recientes proporcionados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se estima que, en 2021, la prevalencia del hambre afectó a una población aproximada de entre 702 y 828 millones de individuos a nivel global (FAO *et al.*, 2023). Asimismo, los datos que muestra la FAO *et al.* (2022) no son alentadores, ya que se prevé que casi una de cada 10 personas en el mundo —alrededor de 670 millones— seguirá enfrentando el reto de no tener suficiente comida en 2030. El conocimiento de lo anterior no ha sido positivo y, por el contrario, ha generado un sistema agroalimentario débil, desigualdad y problemas nutricionales graves.

Por ello, para lograr seguridad alimentaria en todas sus etapas, desde la producción hasta la distribución y valorización justa, es esencial mantener soberanía alimentaria. Esto implica el derecho

<sup>1</sup> La Food and Agriculture Organization of the United Nations u Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, en español, en adelante FAO, es una agencia especializada de las Naciones Unidas que lidera los esfuerzos internacionales para derrotar el hambre y mejorar la nutrición y la seguridad alimentaria.

a defender y regular el sector agrícola nacional y proteger el mercado interno contra la competencia desleal de productos agropecuarios extranjeros a precios injustos.

En ese sentido, para alcanzar la seguridad alimentaria es imperativo establecer un marco de soberanía en las políticas agrícolas. Esto comprende el derecho inalienable de un Estado a proteger y regular su producción agropecuaria nacional, así como a salvaguardar su mercado interno contra prácticas de *dumping* con excedentes agrícolas y frente a la importación de productos agrícolas subvaluados procedentes de otras naciones.

Es importante puntualizar que el enfoque de la seguridad alimentaria es economista, mientras que la soberanía alimentaria es una perspectiva política (Nova *et al.*, 2019; Manzanal y González, 2010), por considerar que el hambre es el resultado de la ineficiencia de la producción, el acceso asimétrico a los alimentos y el control privado de los recursos de producción. La empresa, en cualquier ámbito de la economía, resultaría un enfoque de seguridad alimentaria por la naturaleza de la organización, pero cuando surge en la empresa campesina la necesidad de sobrevivir ante condiciones adversas, el enfoque de soberanía alimentaria cobra fuerza para explicar los factores que intervienen en la permanencia en el mercado, por ser un sistema abierto e interactivo.

Así, en el ámbito de los discursos científicos sobre política alimentaria, la interconexión entre la calidad de vida y la nutrición se ha subestimado significativamente. La integración del concepto de calidad de vida, arraigada en la teoría del enfoque de capacidades y el análisis funcional, resulta esencial para una evaluación rigurosa del bienestar de individuos y colectivos, especialmente en su contextualización y adaptación local. Según Hidalgo Moratal (2013), el sector agroalimentario global ha sufrido cambios significativos recientemente, con avances en las técnicas de producción y cambios en la propiedad y el control del mercado por grandes corporaciones.

Al respecto, Eisenhardt y Martin (2000) identifican conocimiento y rutinas de transferencia como elementos importantes, conocidos como microfundamentos de las capacidades dinámicas, mismos que, como objetivo general de este trabajo, se pretende identificar para explicar la reacción de microempresarios agroindustriales en búsqueda del desempeño empresarial, que contribuya en la soberanía alimentaria.

Aunque los estudios que exploran las capacidades dinámicas (DC) han atraído una mayor atención académica, hay una brecha en el conocimiento, pues las contribuciones de las DC han sido principalmente conceptuales (Vogel y Güttel, 2013), lo que motiva la presente investigación, debido a que hay pocos estudios en la literatura previa sobre las DC en las microempresas agroindustriales, mismas

que cada vez más son relacionadas con el logro de la sostenibilidad y el alcance de los Objetivos de Desarrollo de la Agenda 2030 y, en especial, para el logro de la soberanía alimentaria, como un medio para disminuir los niveles de hambre y la falta de salud, ocasionada por los factores socioambientales.

Por otro lado, aunque existe evidencia empírica, ésta es menos acertada debido a la complejidad de la naturaleza multidimensional del constructo, considerando el impacto de las DC en el rendimiento empresarial y la existencia de moderadores de estas relaciones (Fainshmidt *et al.*, 2016).

Además, la existencia de un vínculo positivo y directo entre la DC y el desempeño de la empresa, propuesto en estudios como el de Hernández-Linares *et al.* (2021), reciben escaso apoyo empírico (Fainshmidt *et al.*, 2016). Algunos estudios, incluso, apoyan la idea de que la posesión de DC, por sí misma, no necesariamente conduce a un desempeño superior (Eisenhardt y Martin, 2000). Estas inconsistencias pueden provenir del enfoque de la literatura empírica, que ha considerado principalmente a las DC como un segundo orden para construir, descuidando la posible influencia individual de cada dimensión (Pavlou y El Sawy, 2011) y su efecto en cada subdimensión (Hernández-Linares *et al.* 2021). Entonces, considerar DC como un constructo de primer orden podría resultar menos significativo (Helfat y Winter 2011).

En este sentido, la presente investigación pretende develar y compartir el bagaje empresarial rural, así como las exigencias sociales derivadas de la incertidumbre provocada por eventos imprevistos, tales como sequías, brotes pandémicos o disturbios sociales, reconociendo experiencias positivas y negativas en una cadena evolutiva de acciones de mejora en su entorno, y se guía, en consecuencia, con la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las capacidades dinámicas que explican el comportamiento de los microempresarios agroindustriales de Tamaulipas ante los entornos complejos y cambiantes para lograr el desempeño empresarial que incida en la soberanía alimentaria?

El estudio desarrolla un marco conceptual utilizando una perspectiva teórica. Se revisó la literatura sobre las capacidades dinámicas y la soberanía alimentaria, vinculándolas, posteriormente, a un marco conceptual. Para desarrollar los temas, el documento está organizado de la siguiente manera. La sección 1 presenta la introducción; en la sección 2 se introduce el marco teórico conceptual y las proposiciones. La tercera describe la metodología, en la que es utilizado el enfoque cualitativo, con estudio de casos mediante entrevistas a profundidad con empresas agroindustriales del sur de Tamaulipas, México. La sección 4 da cuenta de los resultados de las cuestiones clave que surgen del artículo; en la sección 5, las implicaciones prácticas y, por último, en la sección 6 se describen las conclusiones, incluidas las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

## 1. Marco teórico

### 1.1. Soberanía alimentaria

La soberanía alimentaria es el derecho de los pueblos a alimentos nutritivos y culturalmente apropiados, accesibles, producidos de manera sostenible y ecológica, además de su derecho a decidir su propio sistema alimentario y productivo. Esto pone a aquellos que producen, distribuyen y consumen alimentos en el corazón de los sistemas y las políticas alimentarias por encima de las demandas de los mercados y las empresas. La soberanía alimentaria promueve la agricultura sostenible a pequeña escala como una forma de proteger y promover la biodiversidad y el medio ambiente (Altieri y Toledo, 2011).

La conceptualización de soberanía alimentaria proviene de un proceso de construcción de las empresas rurales y campesinas en su proceso histórico y ha adquirido principios y estructura legal a partir de las políticas agrarias y alimentarias. El concepto emergió como una respuesta de los colectivos agrícolas ante los esfuerzos de la Organización Mundial del Comercio, instituida en 1995, que ejercía presión para que se liberalizaran las políticas agrícolas y agroalimentarias, promoviendo la apertura de mercados y la eliminación de medidas proteccionistas a nivel nacional.

Por otra parte, desde la perspectiva de empresa, el marco de capacidades dinámicas ha tenido un impacto significativo en la teoría y práctica de la gestión estratégica, pero aún se encuentran en desarrollo, especialmente en omisiones o imprecisiones de la literatura, al determinar el papel de la acción individual de los gerentes, el papel de los recursos, la estrategia y la distinción entre capacidades ordinarias y dinámicas para explicar el rendimiento empresarial a largo plazo (Teece, 2014).

Atendiendo a lo anterior, y relacionando ambos aspectos, la soberanía alimentaria se apoya en los siguientes pilares fundamentales:

1. Derecho a la alimentación. Reconoce el derecho básico de todas las personas a tener acceso a alimentos sanos, nutritivos y culturalmente adecuados.
2. Valorización del productor local. Prioriza a los pequeños y medianos productores, campesinos, pescadores artesanales y poblaciones indígenas como custodios de la biodiversidad y los ecosistemas.
3. Uso de conocimientos locales y tradicionales. Promueve el uso de conocimientos y prácticas agrícolas tradicionales que son sostenibles y se han transmitido a través de generaciones.

4. Acceso a recursos naturales. Asegura que las comunidades tengan el derecho a acceder y controlar sus propios recursos productivos, incluyendo tierras, aguas y semillas.
5. Políticas agrarias justas. Aboga por políticas agrarias y de comercio que protejan los mercados locales y nacionales de la competencia desleal y el *dumping* en los mercados internacionales.
6. Desarrollo sostenible. Promueve modelos de agricultura sostenible, que mejoran la calidad del suelo, conservan el agua y la biodiversidad, y reducen la dependencia de recursos no renovables.
7. Autonomía. Fomenta la independencia de los agricultores de los monopolios corporativos y la protección de los derechos de los trabajadores del campo.
8. Participación democrática. Subraya la importancia de la participación de la población en las decisiones que afectan sus sistemas alimentarios.

Estos principios han sido reforzados por movimientos sociales, académicos y políticas públicas a lo largo de los años y han sido objeto de discusión y evolución en diversos foros internacionales, incluyendo conferencias de la FAO y otros organismos relacionados con la agricultura y la alimentación a nivel global (Cohn *et al.*, 2006; Wittman *et al.*, 2010; FAO *et al.*, 2022).

Autores como Cohn *et al.* (2006) visualizan la soberanía alimentaria como respuestas críticas y sostenibles a las crisis globales de sostenibilidad ambiental y seguridad alimentaria. Estos autores presentaron investigaciones y casos de estudio que muestran cómo los agricultores en América Latina están respondiendo a los desafíos económicos y ecológicos. También ofrecen una visión esperanzadora de cómo las comunidades pueden gestionar sus recursos agrícolas de manera que sean ecológicamente sostenibles y socialmente justas, al promover un entendimiento de la agricultura que valora la diversidad, la adaptabilidad local y el conocimiento tradicional, y argumentando por un cambio fundamental en cómo pensamos sobre la producción de alimentos, el comercio y el desarrollo rural.

En vista de lo anterior, analizaremos las teorías que se consideran explicativas de este fenómeno, para conocer sus fundamentos y analizar si son aplicables en la realidad. Para abordar el análisis del problema planteado resulta indispensable determinar sus elementos, a través de las teorías que resultan explicativas del fenómeno, por lo que, basándose en la teoría de los recursos, se realiza una profunda discusión de las vertientes de esta teoría, para explicar y justificar el fenómeno en estudio.

## 1.2. Teoría económica y capacidades dinámicas

Las teorías, recursos y ventajas competitivas de empresa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997) consideran que los empresarios agrícolas, a través de sus negocios, cuentan con un conjunto de activos tangibles e intangibles —que denominan recursos— y que, entrelazados, les proporcionan una ventaja respecto de sus competidores; pero cuando pretenden un desempeño superior, que genera ventajas de eficiencia y rentas empresariales (Barney, 1991; Wang y Ahmed, 2007) al enfrentarse a condiciones inciertas, la perspectiva evolutiva más reciente de competencias dinámicas explica el desempeño mejorado de la empresa (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). En consecuencia, el interés en DC se deriva de su potencial para mejorar el desempeño organizacional (Schilke, 2014).

Por lo que, aunque el enfoque basado en recursos tiende a ser estático, contribuye significativamente al concepto de capacidades dinámicas, tal como lo identifica Teece (2007). Las capacidades dinámicas están diseñadas para perdurar y son fundamentales para la supervivencia y el crecimiento empresarial. A diferencia de las capacidades ordinarias, que pueden ser adquiridas y no garantizan el éxito a largo plazo, las capacidades con un carácter dinámico otorgan a la empresa una ventaja competitiva, que favorece el progreso dentro del sistema económico.

Ahora bien, la perspectiva de las capacidades dinámicas, que mejora la visión basada en los recursos, (RBV) concibe la empresa como el conjunto de recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; 2009) que se desarrollan en un proceso de adaptación al cambio y refleja la habilidad de una compañía para incorporar, desarrollar y reorganizar habilidades externas, con el fin de adaptarse a entornos en constante evolución (Teece *et al.*, 1997). Las capacidades dinámicas se basan en procesos distintivos de los activos específicos de cada empresa y son adaptados en su gestión particular (Teece *et al.*, 1997). Es decir, permiten a las empresas renovar y hacer un mejor uso de sus recursos (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Hou, 2008) y desarrollan su potencial para mejorar el desempeño organizacional (Schilke, 2014).

En consecuencia, y siguiendo a Teece (2007), si mediante el control de los recursos escasos, como fuente de beneficios económicos, se crean las estrategias adecuadas para desarrollar nuevas capacidades por las habilidades y el aprendizaje en un ecosistema que parte de la identificación de oportunidades tecnológicas y de mercado, los elementos de este marco analítico deberían comprender 4 procesos: 1) procesos para dirigir la investigación y desarrollo (I+D) interna y seleccionar nuevas tecnologías; 2) procesos para aprovechar las innovaciones del

proveedor básica y complementaria; 3) procesos para aprovechar desarrollos en ciencia exógena y tecnología; y 4) procesos para identificar nuevos segmentos de mercado, cambios en las necesidades del cliente y la innovación en entornos dinámicos globalmente competitivos. Ahora bien, para que estos beneficios potenciales se transformen en resultados evidentes es necesario poseer una capacidad de detección de oportunidades distintiva (Wu y Zhang, 2013) con la búsqueda y exploración de mercados y tecnologías en cualquier parte del mundo y adoptarlas en la organización.

Para integrar un marco de estudio es necesario distinguir algunos conceptos y experiencias documentadas en la literatura del campo de la Economía de la Empresa y centrarse en estudios de gestión estratégica e innovación (Capurro *et al.*, 2021), así como reconocer los fundamentos que se explican en las experiencias particulares.

Así, tenemos que la visión de las capacidades dinámicas ha evolucionado y, en el ámbito empresarial, consolidan el crecimiento económico moderno (Peteraf, *et al.* 2013; Teece, 2014; Eisenhardt y Martin 2000), es por ello que se ha convertido un estudio de interés multidisciplinar. En ese sentido, Peteraf *et al.* (2013) identificaron conjuntos separados de orientaciones disciplinarias, uno para la teoría organizacional, ciencia o comportamiento y sistemas de información, y otro para la economía, estrategia y tecnología, en donde, en la economía global, se basa la supervivencia y el crecimiento en la capacidad ágil, flexible con movilidad e innovación constante. Sin embargo, también la realidad cambia continuamente y, entonces, pareciese que fuertes capacidades dinámicas aumentan la propensión de que una empresa logre crecimiento y supervivencia empresarial a largo plazo (Teece, 2014).

También Teece *et al.* (1997) especificaron que el dinamismo y los rápidos cambios en el entorno, como por ejemplo el tecnológico, o, para nuestro caso, la sequía e inseguridad en la empresa rural mexicana, dio prominencia a la capacidad dinámica, en palabras de Hernández-Linares *et al.* (2021). Por tanto, se requiere el cambio rápido para sobrevivir, crear y co-crear, así como para evaluar consistentemente y reevaluar si están aprovechando plenamente y contribuyendo al desarrollo de oportunidades tecnológicas y de mercado que brindan, en el momento adecuado, lo que los clientes quieren y a los precios deseables. Se analizan, a continuación, las capacidades dinámicas desde diferentes perspectivas.

### 1.2.1. *Capacidades dinámicas*

Desde un enfoque social, atendiendo al ámbito agrícola, lo principal debería ser asegurar que todas las personas tengan acceso garantizado a alimentos suficientes y nutritivos. Es decir, priorizar la seguridad alimentaria de la sociedad, postulando el autoabastecimiento, en lugar de comercio global. Por consiguiente, se plantea que las comunidades rurales reconsideren su enfoque productivo, orientándose menos hacia cultivos no autóctonos destinados a la exportación (sector donde frecuentemente se enfrentan a condiciones de mercado globales, que los coloca en desventaja) y más hacia un sistema de producción agrícola sostenible y centrado en las necesidades alimenticias a nivel familiar, local, regional y nacional.

Esto implicaría una transición hacia la autosuficiencia alimentaria como un objetivo prioritario, en lugar de enfocarse únicamente en el crecimiento económico supranacional continuo. La sustentabilidad de dicho sistema debería evaluarse en términos de contribución al bienestar nutricional, el fortalecimiento de la economía local y la resiliencia ante fluctuaciones del mercado internacional, promoviendo así la seguridad alimentaria y el desarrollo rural integrado.

De hecho, la literatura que considera las dimensiones individuales de DC muestra diferentes impactos en el desempeño de la organización (Singh y Rao, 2017). Estas inconsistencias sugieren que la relación DC-desempeño podría ser moderada por una variedad de variables, como la turbulencia del mercado (Wang *et al.*, 2015), edad y/o tamaño de la empresa (Arend, 2014). Por lo anterior, se considera que, aunque el papel moderador de la orientación al mercado (MO), definida como "el conjunto de procesos y actividades multifuncionales dirigido a crear y satisfacer clientes a través de evaluaciones continuas de necesidades" (Deshpandé y Farley, 1998, p. 226), permite vincular un enfoque interno en los recursos con un enfoque externo en los clientes. En este mismo sentido, es recomendable que los campesinos busquen propuestas de valor al producto usando mano de obra e insumos locales, promoviendo, a su vez, el autoempleo como una aportación a la comunidad.

Es esencial que las comunidades rurales ejerzan una gestión efectiva sobre las diferentes etapas del ciclo agrícola, lo que incluye desde la producción hasta la comercialización de cultivos para garantizar su autonomía en estos procesos. El empoderamiento de las organizaciones ya establecidas es un paso crucial para lograr este objetivo. Además, dicha organización juega un papel vital en la realización de actividades agrícolas comunitarias, que dependen de la cooperación colectiva, tales como el sistema de riego, la edificación de terrazas agrícolas, las labores de plantación y la recolección de la cosecha.

Dentro del contexto de las cadenas de valor globales, las corporaciones tienden a monopolizar los segmentos estratégicos que permiten la reducción de los ciclos de producción, favoreciendo así su predominio en el mercado internacional. Esto incluye la incorporación de tecnologías avanzadas en el proceso productivo, particularmente en el ámbito agrícola, así como en las áreas de conocimiento y financiamiento.

El sector agrícola, conocido como mercado primario, recibe el primer impacto de agresiones inesperadas de la naturaleza, trasladando efectos adversos a las empresas del sector secundario y terciario; entonces, en una cadena de valor comercial, en cada eslabón se producen oportunidades que son o no aprovechadas en beneficio particular. Aunque también se ven precisadas a reaccionar como única forma de sobrevivir y mantenerse en el mercado. De esta manera, se abren oportunidades tanto para los recién llegados como para los competidores actuales, poniendo en riesgo las corrientes de beneficios de las empresas que participan permanentemente. Tomando palabras de Teece *et al.* (1997), algunas trayectorias de mercados emergentes se reconocen fácilmente. En la agroindustria mexicana, en los últimos cinco años en diversas regiones del mundo se presentaron contingencias meteorológicas o de salud por pandemias, cambiando los ciclos de producción y distribución de alimentos, haciendo y complicando la supervivencia de los negocios, pero abriendo la posibilidad de que se identifiquen nuevas oportunidades.

Por todo lo anterior, y tomando el enfoque de capacidades dinámicas, en el caso para análisis que se presenta se estiman proposiciones que se abordan empíricamente en el siguiente apartado:

Proposición 1. A mayor presencia de las capacidades dinámicas, mayor es el desempeño de la empresa agroindustrial tamaulipecana.

Proposición 2. Las capacidades dinámicas afectan positivamente el desempeño de la empresa agroindustrial tamaulipecana, en su rol en la orientación de mercado.

Proposición 3. Las capacidades dinámicas afectan positivamente el desempeño de la empresa agroindustrial tamaulipecana, en su rol en la identificación de oportunidades.

Proposición 4. Las capacidades dinámicas afectan positivamente el desempeño de la empresa agroindustrial tamaulipecana, en su rol en la coespecialización.

Estas proposiciones, a través de la metodología seleccionada, serán confirmadas o no, atendiendo a la realidad del entorno empresarial agroindustrial del sur de Tamaulipas.

## 2. Metodología

Para este estudio empírico, se adoptó una metodología cualitativa, pues ésta es útil cuando se quiere comprender y profundizar en el fenómeno de estudio (Yin, 2013), por lo que, en el caso concreto, se usa para profundizar en la comprensión de cómo las capacidades dinámicas influyen en el desempeño de las empresas agroindustriales y su contribución a la soberanía alimentaria. Este enfoque permite explorar en detalle los procesos, experiencias y percepciones de los participantes, facilitando una comprensión rica y matizada de los fenómenos estudiados. Dada la complejidad del tema de análisis, mediante las técnicas de este método se permite profundizar en el análisis, conociendo el cómo y el para qué del fenómeno de estudio (Sciasca *et al.*, 2012).

Se utilizó, como técnica de investigación, el estudio de caso, ya que a través de ella se explican los componentes del fenómeno, relacionándolo entre sí y vinculándolo con el entorno en el que se desarrollan los actores (Yin, 2003), utilizando, para su realización, datos primarios a partir de una entrevista de profundidad y utilizando los medios presencial y virtual.

La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas (véase Anexo A), lo que permitió flexibilidad para profundizar en temas específicos, mientras se mantenía un cierto grado de estructura para garantizar que se abordaran todos los temas relevantes. Además, se utilizó la observación participante y el análisis de documentos internos del consorcio para complementar y triangular los datos recogidos en las entrevistas. Dichos datos permitieron obtener información proporcionada por los sujetos de estudio, mediante tres variables exploratorias: orientación de mercado, identificación de oportunidades y el rol en la coespecialización empresarial y su relación con el desempeño de la empresa.

Por lo tanto, se realizaron un total de cinco entrevistas; entre los participantes se encuentra quien ejerció el liderazgo, la persona experta en temas de criaderos de tilapia, los propietarios de microempresas agroindustriales, el administrador de una microempresa agroindustrial y dos propietarios de microempresas. Las entrevistas se realizaron con una duración aproximada de una hora y fueron grabadas digitalmente. La documentación también es una fuente de evidencias del estudio, así como la observación directa es un método para obtener las condiciones del mundo real del caso objetivo. Las evidencias obtenidas fueron trianguladas con las entrevistas, reforzando su validez y fiabilidad.

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencionado, centrándose en un consorcio de empresarios agroindustriales en Tamaulipas, México. Se buscó incluir una variedad de perfiles dentro del consorcio, para capturar una amplia gama de experiencias y perspectivas sobre las capacidades dinámicas y la soberanía alimentaria. Esto se refleja, para mayor precisión, en la tabla 1.

**Tabla 1**  
**Identificación de los microempresarios agroindustriales de Tamaulipas**

<i>Identificación</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Rol</i>	<i>Edad empresarial</i>	<i>Sexo</i>
A	González	Líder	10 años	Hombre
B	Manuel	Administrador	5 años	Mujer
C	Aldama	Experta	3 años	Mujer
D	Aldama	Propietaria	5 años	Mujer
E	Altamira	Propietario	8 años	Hombre

Fuente: elaboración propia con base en la selección de participantes en las entrevistas (2023).

Para el análisis de datos se empleó un enfoque de teoría fundamentada; este método implicó una codificación abierta y selectiva de los datos, permitiendo identificar temas, patrones y relaciones emergentes. Se buscó generar un modelo teórico que explicara cómo las capacidades dinámicas contribuyen al desempeño de las empresas agroindustriales y a la soberanía alimentaria, basándose en la evidencia empírica recogida.

Para garantizar el rigor y la validez de la investigación y asegurar que los resultados sean creíbles, transferibles y confiables, se adoptaron diversas estrategias, como la triangulación de datos, la reflexividad del investigador y la verificación de los hallazgos con los participantes.

### **3. Resultados**

#### ***3.1. Detonantes de las capacidades dinámicas***

En el desarrollo de la investigación se ha elegido un caso de estudio de un consorcio de empresarios agroindustriales en el estado federativo Tamaulipas, México. El Mercado Campesino del Bernal, como es conocido el grupo empresarial, busca dar valor agregado a los productos que sus propios asociados producen e impulsar la economía local y regional con desarrollo social y sustentable. Está integrado por 24 socios del consejo consultivo y 96 asociados aliados, entre agricultores, ganaderos, artesanos, apicultores y emprendedores de Tamaulipas.

La mercancía que ofrecen es, entre otra, miel orgánica, jugo de sábila, artesanías de madera, hidromiel, jabones de miel, aceite de coco, jengibre, cúrcuma y productos de sorgo blanco, como harinas, pinole, galletas, tostadas, totopos, pan y pizzas; recientemente, crías de tilapia, entre otros diversos productos agrícolas y ganaderos. El proyecto surge en marzo de 2021, en ciudad González, con el

propósito de promover la sustentabilidad y unir a emprendedores, artesanos, agricultores y ganaderos, abriendo oportunidades y generación de empleos directos en cada empresa familiar de la comunidad.

Con esfuerzo y dedicación, lograron 12 granjas de tilapia (pez que ha probado mayor rentabilidad desde su siembra hasta su comercialización), cinco meses más tarde se incorporan más iniciativas; actualmente cuentan con 18 granjas, gracias a la constante capacitación y supervisión del grupo fundador del proyecto. Esta zona se ha caracterizado como tractor de esta actividad en Tamaulipas. Cabe mencionar que el Mercado Campesino del Bernal tiene 120 socios activos de diferentes municipios, entre ellos Ciudad Mante, Altamira, Aldama, Jaumave, Victoria y González, lugar que alberga el Mercado Campesino del Bernal. Su filosofía es producir sustentablemente y apoyar el consumo local.

Por el efecto de la sequía, inicialmente atípica y ahora grave, empezó a disminuir su producción en todos los sentidos; luego, se ha venido agravando por las políticas gubernamentales, desincentivando la creación y supervivencia de las empresas y negocios. En los últimos años, se ha visto afectada por las condiciones restrictivas de salud impuestas por la pandemia de Covid-19. Por otra parte, y aunado a lo anterior, la prensa refiere a que los casi 17,000 productores registran daños en sus plantaciones y corrales a consecuencia de la sequía prolongada que se vive en la entidad desde 2018. Son 3700 agricultores los que registran pérdidas en sus cosechas y 13,000 productores de ganado afectados. Los municipios más afectados por la sequía en la entidad son: González, Aldama, Ciudad Mante, Jaumave, Ciudad Victoria y Altamira. El escenario atrae la acción de los gobiernos federal y estatal, los cuales indemnizan a 13,000 productores de siete municipios con un monto estimado de un salario mínimo diario.

En tales condiciones, los socios del Mercado Campesino del Bernal apoyan la iniciativa de una bióloga tamaulipecana que inicia la siembra de tilapia en su propiedad para autoconsumo y se empieza la réplica en aproximadamente ocho familias más. Se les ofrece capacitación y supervisión; además, se obtiene asesoría de la Secretaría de Pesca y Acuacultura.

Sin embargo, el concepto es nuevo para ellos y generó fallos que se fueron superando, ante estas condiciones, algunos abandonan. Aunque muchos renunciaron, varios se mantienen y se incorporan con más velocidad. Para analizar las evidencias del presente estudio, y atendiendo a las proposiciones planteadas, se procede al análisis y discusión.

Recuperando las proposiciones de la investigación basada en los microfundamentos de las capacidades dinámicas (Teece, 2007), las proposiciones que se abordan empíricamente se exponen de la siguiente manera.

### **3.2. Desempeño de la empresa**

En la literatura previa, ha sido poco explorada la vinculación entre las dimensiones de DC en el desempeño de la empresa agroindustrial (detección, aprendizaje, integración y coordinación) y la sobrevivencia y generación de ingresos (Pavlou y El Sawy, 2011).

Con el interés de la comunidad sujeta a estudio, se parte describiendo los elementos de los microfundamentos desplegados en el caso por los sujetos de estudio, en donde los puntos de inicio han sido:

- a) La visión de las habilidades y la creatividad sobre la oportunidad de un mercado nuevo, sencillo y con mínima inversión; de no haber coincidido gente con capacidad, conocimiento y visión, la iniciativa no hubiera prosperado, lo que se confirma en la literatura previa, tal como lo sostiene Dovbischuk (2022).
- b) Tal como lo prevén Agila *et al.* (2023), las organizaciones que se enfrentan al cambio y se adaptan implementan DC, explorando, explotando y reconfigurando sus recursos, convirtiéndolos en ventajas competitivas que redundan en mayor rendimiento empresarial.
- c) En general, se pudo observar que, a mayor presencia de las capacidades dinámicas, mayor es el desempeño de la agroindustria tamaulipecas, por lo que se confirma la proposición 1. Por lo que son estas capacidades las que han contribuido en el desarrollo exitoso de los proyectos, destacando la importancia de la habilidad de gestión del liderazgo empresarial, así como la dirección estratégica del proyecto.

### **3.3. Orientación al mercado**

Como es sabido, todo proyecto presenta desvíos en su planificación, siendo más críticos cuando se presenta algún grado de desconocimiento, incertidumbre o retos importantes. Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1995) postulan que la orientación al mercado tiene aspectos que se deben cumplir para mantener su posición y continuo reposicionamiento, que bien pudieran llamarse *de entrada* (generación de inteligencia de mercado), *de proceso* (diseminación interna de la inteligencia de mercado con un nuevo enfoque) y *de salida* (decisiones emitidas hacia el interior y exterior de la organización), procurando beneficios para la firma y sus clientes.

En este sentido, el aprendizaje, la gestión del conocimiento y el gobierno corporativo (Teece, 2007) se vuelven relevantes para que la I+D promueva, en el contexto de la capacidad dinámica, una combinación de conocimientos técnicos dentro de la empresa, y entre la empresa y organizaciones externas a ella (otras empresas o universidades), especialmente importante cuando los participantes de un sistema o redes son fundamentales para el rendimiento empresarial y una base (micro) clave de capacidades dinámicas.

Así, se tiene que la reconfiguración de activos, de acuerdo con las habilidades y competencias de los miembros del sistema para alinear los activos tangibles e intangibles del naciente modelo de negocio procurando la independencia alimentaria y la sobrevivencia económica, se dio mediante:

Las asesorías especializadas e innovaciones de acceso disponible a su comunidad, integrando y coordinando capacidades individuales.

- a) Minimizando los costos de agencia en la dinámica de gestión del grupo Mercado Campesino del Bernal.
- b) Manejo estratégico de activos, mejorando resultados paso a paso.
- c) Gestión del conocimiento mediante el aprendizaje, acompañamiento, integración y transferencia del conocimiento a familias y negocios dispuestos a adoptarlo.

Tan importante es la operación, monitoreo y gestión, que la apropiación indebida de los conocimientos técnicos, los secretos de comercio y la propiedad intelectual deben ser protegidas; el presente caso de estudio aún lo está valorando y está siendo asesorado por investigadores de la universidad más grande y representativa de Tamaulipas. La subcontratación de la producción no se tiene prevista hasta en tanto sea necesario por la madurez del proyecto. Con el grupo de investigadores en que se apoya, se pretende crear requisitos para que las empresas desarrollen procedimientos de gobernanza para monitorear la transferencia de tecnología y la propiedad intelectual del nuevo modelo de negocio, poniendo especial atención en los problemas potenciales relacionados con la alineación de incentivos.

Los desaciertos surgidos en la implantación del proyecto se incorporaron al sistema estratégico de decisiones en cuanto al propósito del proyecto, su estructura, diseño e incentivos, para aprovechar las oportunidades identificadas, de los cuales se destacan:

- a) Definir el modelo de negocio, ofreciendo valor de autoconsumo para las familias y, paralelamente, un negocio proveedor de ingresos.
- b) Establecer ajustes a los errores técnicos cometidos en la operación.

- c) Tomar decisiones sobre la valoración de los activos específicos, controlar cuellos de botella, evaluar idoneidad de activos, capturar la coespecialización e impulsar economías de escala por colaboración comunitaria.

Por lo tanto, se aprecia cómo las experiencias de los microempresarios agroindustriales tienen efectos positivos en el medio ambiente, en las desigualdades sociales y en el autoempleo de trabajadores rurales, por lo que estas prácticas agroindustriales resultaron positivas en la contribución a la seguridad y soberanía alimentaria, lo que es concordante con estudios previos de acuerdo a Hough y Contarini (2023) y Kerr *et al.* (2021), con lo que queda confirmada la proposición 2, que establece que las capacidades dinámicas afectan positivamente a la empresa agroindustrial tamaulipecana en su rol a la orientación del mercado.

### ***3.4. Identificación de oportunidades***

Para este estudio, la identificación de oportunidades aparece ante la adversidad contextual, que, como se ha venido expresando, se trata de sequía y pandemias severas. La visión del grupo empresarial, las competencias y habilidades individuales logran delinejar nuevas formas de subsistencia familiar (autoconsumo) y de negocio (comercial y de servicios). Se organizan y enfrentan amenazas, convirtiendo en un proyecto creciente que pasa del autoconsumo a la comercialización en la zona y con la gestión y liderazgo se apoyan en las facilidades institucionales y gubernamentales.

- a) Los procesos internos de capacitación fueron coordinados por la bióloga, con el conocimiento y experiencia, y el soporte del grupo empresarial.
- b) En los procesos de búsqueda al exterior de la comunidad se accede a la asesoría especializada de la Secretaría de Pesca y Acuacultura.
- c) Para fortalecer el equipo de trabajo del proyecto, se incorporan personas a las tareas, acciones y fortalecimiento de esta nueva actividad inicialmente agrícola, ganadera (no piscícola) e industrial. La estructura organizativa empieza a funcionar, aunque con muchos tropiezos, que se describen más adelante.
- d) Reglas de decisión. El proyecto es informal, pero han decidido conformar una asociación dentro de la cual la bióloga se encargaría de la capacitación, asesoría y seguimiento a los avances técnicos, el líder del Grupo Bernal continuará gestionando la proveeduría de los embriones de tilapia y consiguiendo otro tipo de cursos con las entidades de gobierno e instituciones educativas.

Algunos de los fallos que se presentaron y se han superado son:

- a) El entusiasmo inicial se truncaba por fallos técnicos, que llevaban a la muerte de los peces. Principalmente, se dieron por la falta de un seguimiento más oportuno, tanto de los propietarios de las granjas como de la institución asesora, en este caso la Secretaría de Pesca y Acuacultura, y la bióloga gestora inicial del proyecto, por diversas causas.
- b) El proyecto inició con pocos integrantes y, ante los problemas técnicos, algunos participantes e interesados perdieron entusiasmo, abandonando el proyecto.
- c) Perdieron peces jóvenes por depredadores, identificando la necesidad de vigilancia para evitar pérdidas.
- d) Por lo tanto, la identificación de oportunidades debido a condiciones extremas y continuadas, como, en el caso en estudio, la sequía y las contingencias de salud por pandemia, han sido el disparador de la adopción de un modelo de negocio en dos vertientes: 1) el autoconsumo familiar y 2) el desarrollo del negocio comercial y de servicio. Se observó que las capacidades dinámicas afectan positivamente al desempeño de la empresa agroindustrial tamaulipecana en su rol en la identificación de oportunidades, por lo que se confirma la proposición 3.

### ***3.5. Coespecialización***

La coespecialización se evidencia en la coordinación de I+D por dos miembros clave del grupo empresarial: la bióloga, con el conocimiento técnico y actitud proactiva hacia la sostenibilidad en sus dimensiones económica, social y ecológica; y el líder gestor y dirigente de la agrupación. Su proactividad, empeño y habilidades se integraron para complementar los activos coordinados con alianzas con instituciones educativas, de gobierno y de la comunidad de las ciudades González, Aldama y cercanías, logrando integrar un número importante de emprendedores, cuyas familias interesadas incursionaron en la creación de granjas para cultivo de tilapia. Su visión y acción de liderazgo formal e informal complementaron la implementación del proyecto. Con esto último, observamos que, en el caso de estudio analizado, efectivamente las capacidades dinámicas propician favorablemente el desempeño de la empresa agroindustrial tamaulipecana en su rol en la coespecialización, por lo que se confirma la proposición 4.

#### 4. Implicaciones prácticas

Una de las implicaciones de este manuscrito, en primer lugar, es teórica, ya que se contribuye a la literatura de capacidades dinámicas en empresas agroindustriales, que es un segmento empresarial poco estudiado. Además, ilustra el papel crucial de la orientación al mercado y la innovación en la adaptación y el éxito de las empresas agroindustriales, ofreciendo *insights* valiosos para teóricos, practicantes y responsables de políticas públicas interesados en promover el desarrollo territorial y la soberanía alimentaria.

Además, aporta a la academia al encontrar hallazgos significativos en materia de capacidades dinámicas desarrolladas en empresas agroindustriales de Tamaulipas, que pudieran redundar en un beneficio a la seguridad alimentaria, contribuyendo a la soberanía alimentaria. Por tanto, no sólo amplía el conocimiento académico en el campo de las capacidades dinámicas y la soberanía alimentaria, sino que también ofrece orientación práctica para los actores del sector agroindustrial responsables de implementar iniciativas gubernamentales y comunidades en su búsqueda de desarrollo sostenible.

Estos hallazgos son útiles para que los empresarios agroindustriales mejoren sus capacidades al encontrar sus fortalezas y debilidades ante situaciones con alta turbulencia en su entorno y, por tanto, proporcionan un camino de mejora. Contribuyen, también, en el sector agrícola y empresarial, al proporcionar evidencia de la importancia que tienen los micro fundamentos de las capacidades dinámicas en la agroindustria para aumentar la innovación y con ello la ventaja competitiva.

También existen implicaciones para la toma de decisiones gubernamentales, pues estos resultados pueden ayudar al diseño de políticas públicas para fomentar las empresas agroindustriales, con el objetivo de potenciar los beneficios para el crecimiento y desarrollo económico regional y coadyuvar en la sostenibilidad social, económica y medioambiental.

Después de haber revisado la literatura relacionada con la soberanía alimentaria, la orientación al mercado, gestión y capacidades dinámicas, podrían destacarse como sutil contribución de la presente investigación: *a)* la documentación y divulgación de un esquema de generación de recursos sostenible, a partir de la innovación a favor de la soberanía alimentaria y, *b)* el análisis de los microfundamentos de las capacidades dinámicas que explicarían el éxito de este modelo de gestión.

Finalmente, este estudio contribuye significativamente al campo de la gestión estratégica y el desarrollo sostenible, proporcionando evidencia empírica de cómo las capacidades dinámicas pueden ser un motor clave para la resiliencia empresarial y la soberanía alimentaria en contextos desafiantes.

## Conclusiones

El estudio ha indagado en los microfundamentos de las capacidades dinámicas desplegadas en un proyecto agroindustrial que pretende, en principio, hacer frente a condiciones adversas en la zona en que se asientan las ciudades Mante, Altamira, Aldama, Madero, Tampico, Llera de Canales, Jaumave, Victoria y González, todos estos, municipios ubicados al sur de Tamaulipas, en México. En esta zona se ha establecido la agrupación denominada Mercado Campesino del Bernal, cuya filosofía es producir sustentablemente y apoyar el consumo local.

Además, el estudio ilustra cómo condiciones adversas, como la sequía y la pandemia de covid-19, pueden actuar como catalizadores para la innovación y la adopción de nuevas prácticas de negocio. La orientación al mercado, combinada con un profundo conocimiento de las capacidades dinámicas, permite a las empresas no sólo sobrevivir, sino también avanzar hacia la soberanía alimentaria.

Esta investigación ha revelado que las capacidades dinámicas juegan un papel crucial en el desempeño de las empresas agroindustriales, particularmente en contextos desafiantes, como los enfrentados por el consorcio de empresarios agroindustriales en Tamaulipas, México. También evidencia cómo las capacidades dinámicas, particularmente en la detección, el aprendizaje, la integración y la coordinación, facilitan a las empresas agroindustriales adaptarse y prosperar. Estas capacidades les permiten identificar oportunidades emergentes, como la acuicultura de tilapia, y transformar estas oportunidades en emprendimientos viables, que contribuyen tanto al autoconsumo como al desarrollo económico local.

Ante los problemas actuales, y como respuesta al grave efecto de la sequía y pandemia en sus ingresos, identificaron un modelo de negocio híbrido, es decir, para el autoconsumo y, paralelamente, para proveer de ingresos por la comercialización de productos pesqueros criados en granjas en sus parcelas, logrando el autoempleo, con recursos propios. Este hecho surge de manera intuitiva ante la disminución de ingresos familiares y empresariales por las circunstancias particulares expuestas.

Así, en virtud de la demanda social de empleo e ingresos no dependientes de alimentos y productos promovidos por las empresas multinacionales, las empresas agroindustriales encuentran una oportunidad de sobrevivencia invirtiendo en granjas del pez tilapia por sus atributos de mayor tamaño, con lo que, con esta relativamente sencilla operación, obtienen altos rendimientos. Entonces, prueban el autoconsumo y se convencen de las bondades para la comercialización de producto fresco y procesado

En palabras de los líderes del proyecto, la gran reflexión y aprendizaje es el haber aprendido una forma más de aprovechamiento de sus parcelas; algunos han puesto las tilapias en su traspatio, abasteciendo el agua con un tanque contenedor, y otros han utilizado las presas, adaptando sus recursos y ahora saben diferenciar la compra del embrión, dependiendo la finalidad, ya sea para autoconsumo o comercialización.

Los resultados de este proyecto, donde, con capacitación y decisiones asertivas, se logró que en los primeros cinco meses de 2021, se pasara de 12 a 18 granjas operativas. Ciertamente, en la fase piloto durante 2020 algunas iniciativas desertaron por diversas causas relacionadas con fallos técnicos o circunstancias particulares, pese a lo atractivo del proyecto. El hecho es que se incorporan nuevos interesados más rápido de lo que abandonan.

En consecuencia, podría decirse que desde el enfoque teórico de las capacidades dinámicas, los aspectos que favorecieron este resultado son: *a)* identificar oportunidades en el mercado y plantear una alternativa viable por la visión de un grupo empresarial con empeño en negocios sostenibles a través de incentivar el empleo y mejora de la economía comunitaria; *b)* delinear y construir un modelo de negocio innovador con beneficios en dos sentidos: autoconsumo y generador de empleo e ingresos; *c)* la habilidad de gestión del líder del grupo empresarial en la agroindustria, impulsando la práctica de negocios sostenibles en lo económico —generando ingresos familiares y comunitarios—, lo social —promoviendo el autoempleo y generando empleo— y lo medioambiental —con el uso de técnicas de cría y pesca autosustentables—.

Los involucrados en el proyecto han facilitado la réplica de un esquema innovador para generar ingresos autosustentables, considerando la coordinación de capacidades dinámicas y la ventaja competitiva, al elegir tecnologías amigables con el medio ambiente; además, procurando no canibalizar las comunidades aledañas, pero claramente orientada a las demandas del mercado, para lograr la soberanía alimentaria; buscando intensamente y obteniendo apoyos de empresas aliadas, instituciones privadas, descentralizadas y gubernamentales. Sin embargo, dentro de los puntos que aún están en espera de implementar, se encuentra la transferencia estandarizada de la operación y gestión, así como la protección de la propiedad intelectual.

Como parte medular de este trabajo de investigación, se destaca la evolución hacia modelos de negocios que equilibran el autoconsumo y la comercialización. Este enfoque dual no sólo asegura la autosuficiencia alimentaria, sino que también genera ingresos adicionales, demostrando una integración efectiva de las prácticas de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Aunado a todo lo anterior, una de las principales conclusiones es la identificación de dos variables indispensables para el desarrollo de las capacidades dinámicas: la cooperación mediante redes de apoyo y el conocimiento compartido. Ya que, a partir de los casos analizados, el éxito del consorcio se atribuye también a la cooperación entre sus miembros y la transferencia de conocimientos, donde la capacitación y el apoyo técnico han sido fundamentales. Esto subraya la importancia de las redes de apoyo y la colaboración para el desarrollo de capacidades dinámicas.

## **Limitaciones**

Debemos aclarar que el alcance de esta investigación es un primer análisis exploratorio y descriptivo para el estudio de una comunidad a partir de lo que dicen y hacen los empresarios agroindustriales en el estado federativo de Tamaulipas, México. Al ser un escenario social y cultural muy específico, la metodología aplicada para el estudio empírico ha sido de corte cualitativo, sin embargo, se ha obtenido una mayor comprensión sobre el fenómeno de estudio.

En segundo lugar, debido a que este estudio es de tipo cualitativo, aunque tiene importancia en la investigación para las empresas agroindustriales del sur de Tamaulipas, carece del valor de generalización para aquellas que se encuentran en diferentes ambientes y contextos.

## **Futuras líneas de investigación**

Si bien, el tema abordado podría verse conflictuado por doctrinas filosóficas sobre la creación y distribución de la riqueza, enfoques político, económico y empresarial, este tipo de propuestas emergentes como soluciones a problemas no presentados con antelación bien pudiera resultar interesante comparar los indicadores alimentarios como aumento del consumo local, disminución del gasto alimenticio por familia, disminución de la dependencia de productos adquiridos fuera de la comunidad, incremento del consumo de productos de mejor cantidad y calidad.

Esto permitió identificar un fenómeno, sus dimensiones, importancia y, sobre todo, las variables para extender como futuras líneas de investigación la comprobación empírica cuantitativa del impacto de las capacidades dinámicas en la orientación de mercado, la coespecialización y la identificación de oportunidades en el contexto de soberanía alimentaria.

Por otra parte, sería valioso explorar cómo las capacidades dinámicas influencian el desempeño de empresas agroindustriales en diferentes entornos geográficos y culturales, ampliando el entendimiento de su impacto en la soberanía alimentaria.

Y, por otra parte, convendría examinar cómo diferentes políticas públicas y programas de apoyo pueden facilitar o inhibir el desarrollo de capacidades dinámicas en el sector agroindustrial, ofreciendo recomendaciones para marcos regulatorios que promuevan la soberanía alimentaria.

## **Anexo A**

### **Guía de la entrevista para el trabajo denominado “Orientación al mercado y soberanía alimentaria, una relación marcada por las capacidades dinámicas”**

1. Nombre de la empresa y su antigüedad
2. Cuántos trabajadores tienen
3. Nombre del entrevistado y cargo dentro de la empresa
4. ¿Cuál es la localidad en la que opera su empresa?
5. ¿Cuál es la actividad primaria que preponderantemente desarrolla?
6. ¿Cuál es el escenario actual al que se enfrentan las empresas rurales?
7. ¿Cuáles han sido los problemas más agudos que ha enfrentado su empresa en los últimos años?
8. ¿Cuáles han sido los cambios en la forma de operar su actividad empresarial?
9. ¿Por qué han realizado cambios en su actividad empresarial?
10. ¿Cuáles son los aprendizajes y experiencias que han tenido al realizar los cambios en su actividad empresarial?
11. ¿Cuáles son las metas a corto plazo que tienen como empresarios agroindustriales?
12. Ante la situación ambiental actual que se ha ido presentando en el entorno, ¿qué decisiones han tomado para hacerles frente?
13. Ante la situación económica actual, ¿qué acciones han implementado para hacerles frente?
14. ¿Cómo surgió la idea de integrarse como productores y emprendedores para trabajar en conjunto?

15. ¿Qué factores considera que han sido relevantes para trabajar en unidad con otros agroindustriales?
16. ¿Cómo nace la idea de la siembra (criaderos) de tilapia?
17. ¿Cuáles han sido los retos más importantes que ha enfrentado, al incorporarse al proyecto del criadero de tilapia?
18. ¿Qué tareas incorporó para desarrollar el proyecto de tilapia?
19. ¿Cuáles han sido los beneficios que ha obtenido al desarrollar el proyecto de criaderos de tilapia?
20. ¿Qué resultados ha tenido, desde el punto de vista económico y social, con la incorporación al proyecto de criaderos de tilapia?
21. ¿Considera que contar con expertos en el tema, que los estén orientando y asesorando, ha sido útil para desarrollar el proyecto de criaderos de tilapia?
22. ¿Cuál ha sido su experiencia al incorporar en sus actividades el criadero de tilapia?
23. ¿Qué recomendaciones realizaría a otros agroindustriales para lograr desempeño empresarial?

## Fuentes consultadas

- Agila-Salazar, Tatiana E.; Cárdenas-Pesantez, Mayra E.; Sarmiento-Chugcho, Carlos y Mora-Sánchez, Norman (2023). Las capacidades dinámicas y la rentabilidad financiera: una mirada a las empresas agroindustriales. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 230-244 <https://doi.org/qfbr>
- Altieri, Miguel A. y Toledo, Víctor Manuel (2011). The agroecological revolution in Latin America: rescuing nature, ensuring food sovereignty and empowering peasants. *The Journal of Peasant Studies*, 38(3), 587-612. <https://doi.org/10.1080/03066150.2011.582947>
- Arend, Richard (2014). Entrepreneurship and dynamic capabilities: How firm age and size affect the 'capability enhancement–SME performance' relationship. *Small Business Economics*, 42, 33-57. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9461-9>
- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://short.do/EC6nq9>
- Capurro, Rosita; Fiorentino, Raffaele; Garzella, Stefano y Lombardi, Rosa (2021). The role of boundary management in open innovation: Towards a 3D perspective. *Business Process Management Journal*, 27(8), 57-84. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2021-0052>

- Cohn, Avery; Cook, Jonathan; Fernández, Margarita; Reider, Rebecca y Steward, Corrina (Eds.) (2006). *Agroecology and the Struggle for Food Sovereignty in the Americas*. Russell Press. <https://goo.su/lssBbE>
- Deshpandé, Rohit y Farley, John (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2, 213-232. <https://doi.org/c7zrsw>
- Dovbischuk, Irina (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499-519. <https://doi.org/gsbc4b>
- Eisenhardt, Kathleen y Martin, Jeffrey (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. <https://www.jstor.org/stable/3094429>
- Fainshmidt, Stav; Pezeshkan, Amir; Lance, Frazier; Nair, Anil y Markowski, Edward (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- FAO; Fida y PMA (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y Programa Mundial de Alimentación,). (2015). El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2015. Cumplimiento de los objetivos internacionales para 2015 en relación con el hambre: balance de los desiguales progresos. FAO. <https://acortar.link/9yxtUu>
- FAO; Fida; Unicef; PMA y OMS (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia; Programa Mundial de Alimentos y Organización Mundial de la Salud). (2022). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2022. Adaptación de las políticas alimentarias y agrícolas para hacer las dietas saludables más asequibles. Versión resumida*. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc0640es>
- FAO; Ifad; Unicef; WFP y WHO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia; Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas y Organización Mundial de la Salud, todas por sus siglas en inglés) (2023). *The State of Food Security and Nutrition in the World*. FAO. <https://goo.su/lnEF4>

- Helfat, Constance E. y Winter, Sidney G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Hernández-Linares, Remedios; Kellermanns, Franz W. y López-Fernández, María Concepción (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Hidalgo Moratal, Moisés (2013). Crisis, pobreza y hambre. La soberanía alimentaria como alternativa. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 2(2), 4-37.
- Hou, Jia-Jeng (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1251-1268. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1251>
- Hough, Guillermo y Contarini, Adriana (2023). Can low-income consumers choose food from sustainable production methods? *Current Opinion in Food Science*, 51, 101035. <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2023.101035>
- Kerr, Rachel Bezner; Madsen, Sidney; Stüber, Moritz; Liebert, Jeffrey; Enloe, Stephanie; Borghino, Noélie; Parros, Phoebe; Mutyambai, Daniel M.; Prudhon, Marie y Wezel, Alexander (2021). Can agroecology improve food security and nutrition? A review. *Global Food Security*, 29, 100540. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100540>
- Manzanal, Mabel y González, Fernando (2010). Soberanía alimentaria y agricultura familiar. Oportunidades y desafíos del caso argentino. *Realidad Económica*, 255, 12-42. <https://goo.su/GFw3jUk>
- Martínez-Carrasco Pleite, Federico; B. Colino Sueiras, José y Gómez Cruz, Miguel Ángel (2014). Pobreza y políticas de desarrollo rural en México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 22(43), 9-35. <https://goo.su/Nlk4W3H>
- Narver, John y Slater, Stanley (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nova Laverde, Mariluz; Rojas Chávez, Mariana y Ramírez Vanegas, Yuly Viviana (2019). Análisis de narrativas sobre el desarrollo: “Seguridad Alimentaria” y “Soberanía Alimentaria” en Colombia y Bolivia. *Prospectiva. Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, (28), 317-359. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i28.6746>

- Pavlou, Paul A. y El Sawy, Omar A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences. A Journal of the Decision Sciences Institute*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/dxm3pz>
- Penrose, Edith Tilton (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (Cuarta edición). Oxford University Press.
- Penrose, Edith Tilton (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.2307/3111440>
- Peteraf, Margaret; Di Stefano, Giada y Verona, Gianmario (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Sagarpa y FAO (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) (2012). Agricultura familiar con potencial productivo en México. FAO.
- Schilke, Oliver (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. <https://www.jstor.org/stable/24037153>
- Sciascia, Salvatore; Mazzola, Pietro; Astrachan, Joseph y Pieper, Torsten M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38, 15-31. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9264-9>
- Singh, Bindu y Rao, M. K. (2017). To Gear Up Firm Performance in Banking Industry: The Role of Dynamic Capability. *Global Business Review*, 18(4), 1019-1040. <https://doi.org/gd3wsp>
- Slater, Stanley y Narver, John (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Teece, David (2014). Los fundamentos del desempeño empresarial: capacidades dinámicas y ordinarias en una teoría (económica) de las empresas. *Academia de Perspectivas de Gestión*, 28(4), 328-352.
- Teece, David (2007). Explicando las capacidades dinámicas: la naturaleza y los microfundamentos del rendimiento empresarial (sostenible). *Revista de Gestión Estratégica*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, David; Pisano, Gary y Shuen, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <https://doi.org/d9mr5f>

- Vogel, Rick y Wolfgang, Güttel (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Wang, Catherine y Ahmed, Pervaiz (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/bfmhjz>
- Wang, Guangping; Dou, Wenyu; Zhu, Weichun y Zhou, Nan (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.002>
- Wernerfelt, Birger (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://goo.su/DWLV23N>
- Wittman, Hannah; Desmarais, Annette y Wiebe, Nettie (Eds.) (2010). *Food Sovereignty. Reconnecting Food, Nature, and Community*. Fernwood Publishing.
- Wu, Bin y Zhang, Liyan (2013). Farmer innovation diffusion via network building: a case of winter greenhouse diffusion in China. *Agriculture and Human Values*, 30(4), 641-651.
- Yin, Robert (2013). *Case study research: Design and methods* (Quinta edición). Sage Publications.

## Reseñas curriculares

**Ana Xóchitl Barrios-Del Ángel.** Doctora en Desarrollo Estratégico de Negocios por la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Actualmente es profesora investigadora en la Facultad de Comercio y Administración de Tampico de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), nivel candidata. Sus líneas de investigación se centran en el desarrollo económico, la empresa familiar, la internacionalización y los activos intangibles. Entre sus más recientes publicaciones destacan, en coautoría: Factores fundamentales en el cumplimiento de las obligaciones legales y morales corporativas, en las pymes del sur de Tamaulipas, México. *Revista CIES*, 14(1), 89-108 (2023); Factores que influyen en el desarrollo de la propiedad intelectual en la empresa familiar rural agropecuaria. *SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 5(1), 1-9 (2023); y Activos intangibles y la competitividad sostenible en las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 94-109 (2022).

Correo-e: axbarrios@docentes.uat.edu.mx

**Elizabeth Lizeth Mayer Granados.** Doctora en Economía de la Empresa y Finanzas por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, España. Actualmente es profesora investigadora de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, nivel I. Su línea de investigación actual es sobre economía de la empresa, emprendimiento, empresas y crecimiento económico. Entre sus publicaciones más recientes se encuentran, como autora: La franquicia en los países iberoamericanos: el caso de México. En José Manuel Ramírez Hurtado y Juan Manuel Berbel Pineda (Coords.), *La franquicia en países iberoamericanos* (pp. 303-330), Editorial Tirant Lo Blanch (2025); en coautoría, Emprendimiento y crecimiento económico: el sistema mexicano de incubadoras de negocios. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 107-127 (2020); Incubator efficiency vs survival of start-ups. *RAUSP Management Journal*, 55(4), 511-530 (2020). Correo-e: elmayer@docentes.uat.edu.mx

**Jannett Ayup-González.** Doctora en Economía y Administración de Empresas, con especialidad en Comercialización e Investigación de Mercados por la Universidad de Burgos, España. Profesora investigadora en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, nivel I. Sus líneas de investigación incluyen marketing, gestión, valor de marca, negocios internacionales y emprendimiento. Entre sus publicaciones más recientes se encuentran: como coautora: Adopción y uso de los sistemas ERP desde la perspectiva actual de las organizaciones como estrategia sostenible. En Gabriela Hernández Flores, Edit Hernández Flores y Jaime Agustín García Banda (Coords.), *Gestión administrativa e innovación: Una realidad en el desarrollo de las organizaciones* (pp. 28-43), Costa-Amic Editores (2023); Sustainability marketing strategies of companies in Mexico. *Cuadernos de Administración*, 38(72), e261122 (2022), y Marco TOE para diferenciar la asimilación del ERP en franquicias y empresas familiares mexicanas. *Revista Cuadernos de Trabajo de Estudios Regionales en Economía Población y Desarrollo*, 11(65), 3-36 (2021). Correo-e: jannett.ayup@gmail.com