



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES
Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA
AGRICULTURA MUNDIAL

“LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DE PRODUCTORES EN MÉXICO”

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTORA EN CIENCIAS EN PROBLEMAS ECONÓMICO
AGROINDUSTRIALES

PRESENTA

ANABEL MARTÍNEZ LÓPEZ



APROBADA



BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

DR. MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ

Chapingo, Estado de México, 10 de marzo de 2024



“LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DE PRODUCTORES EN MÉXICO”

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

DOCTORA EN CIENCIAS EN PROBLEMAS ECONÓMICO AGROINDUSTRIALES

DIRECTOR:



DR. MANRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ

ASESOR:



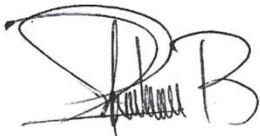
DR. VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS

ASESOR:



DR. BENIGNO RODRÍGUEZ PADRÓN

LECTOR EXTERNO:



DRA. ARIADNA ISABEL BARRERA RODRÍGUEZ

DEDICATORIAS

A mi hijo Adrián Martínez López por ser la luz de mi vida

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT), por otorgarme la beca nacional para estudios de doctorado en México.

A la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) por haberme acogido una vez más, ahora en un programa de doctorado en este excelente plantel.

Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), por brindarme la mejor estancia durante cuatro años, a todo su personal, compañeros y profesores.

Al Dr. Manrubbio Muñoz Rodríguez y el Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés profesores investigadores del CIESTAAM, por el acompañamiento académico y enseñanza en investigación.

Al Dr. Benigno Rodríguez Padrón y la Dra. Ariadna Isabel Barrera Rodríguez por el tiempo dedicado en hacer aportaciones valiosas a la presente tesis.

A LA FUNDACIÓN TELMEX-TELCEL, por hacerme parte de su programa educativo con una beca de excelencia académica, misma que fue clave para solventar los gastos de participación en congresos científicos internacionales.

DATOS BIOGRÁFICOS

Anabel Martínez López nació en el municipio de San Juan Guelavía, distrito de Tlacolula de Matamoros, Oaxaca. Realizó sus estudios desde el nivel preescolar, primaria y telesecundaria en dicho municipio. Continuó con la formación media superior en la preparatoria agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo en el periodo 2003-2006. Ingresó a la licenciatura en la misma institución en el entonces Centro Regional Universitario Sureste (CRUSE) (ahora URUSSE), con sede en Puyacatengo, Tabasco y en el último año, cambió de centro regional para recibir la especialización en Cafecultura y Diversificación Productiva en el Centro Regional Universitario Oriente (CRUO), en Huatusco, Veracruz. Se graduó con el título de Ingeniero Agrónomo Especialista en Zonas Tropicales en el 2010. En ese mismo año realizó una estancia pre-profesional en la Ciudad de Tilburg, Holanda, donde efectuó un estudio sobre el consumo de café mexicano. Durante los siguientes años se desempeñó como técnico-asesor de campo en el ramo de la cafecultura en diferentes estados de la república. En el año 2016 realizó sus estudios de Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional perteneciente al Sistema de Centros Regionales Universitarios de la Universidad Autónoma Chapingo, periodo en que se le permitió realizar una estancia profesional en el Cauca, Colombia. De 2020 a 2023 cursó el Doctorado en Ciencias en Problemas Económico Agroindustriales en el CIESTAAM, hecho que dio origen a la presente tesis.



RESUMEN GENERAL

LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DE PRODUCTORES EN MÉXICO

Las organizaciones de agricultores y la profesionalización de sus empresas son estrategias que desempeñan un papel crucial en la mejora de los ingresos de los agricultores. Esta investigación cuantifica el valor económico que generan las organizaciones de agricultores para sus socios y analiza los factores que influyen en el mismo. Asimismo, caracteriza el rol de la profesionalización y gobernanza para la gestión del entorno en empresas agrícolas sobresalientes. Así a partir de información de paneles de agricultores y entrevistas semiestructuradas con las organizaciones se estimó el indicador *valor que las organizaciones transfieren a sus socios* a través de servicios consolidados para vender sus productos o para adquirir insumos y mediante pruebas estadísticas se identificaron los factores que influyen en este indicador. Por otra parte, se analiza, de manera exploratoria, cómo los elementos del entorno han incidido en la profesionalización, gobernanza y movimientos estratégicos. Se entrevistaron 17 empresas sobresalientes para identificar patrones de comportamiento y tendencias. Los resultados evidencian un beneficio económico tangible para los productores que utilizan a la organización como medio para sus propósitos productivos y de comercialización, aunado a los múltiples servicios a los que son acreedores por estar organizados. Una de las fortalezas que resalta en las organizaciones con mayor desempeño es el hecho de contar con personal profesional capacitado para atender las diferentes áreas; en efecto, la profesionalización juega un papel principal en la gestión de los factores del entorno a los que se enfrentan las organizaciones y sus directivos, que en la actualidad tienen que ver principalmente con el desarrollo tecnológico, la exigencia de los mercados por productos certificados y la escasez de mano de obra. Estos hallazgos sugieren la necesidad de retomar el tema de la organización desde las políticas públicas con el fin de implementar acciones tendientes a profesionalizar las empresas del sector agropecuario en México.

Palabras clave: desempeño organizacional, profesionalización, factores del entorno, gobernanza.

GENERAL ABSTRACT

THE ECONOMIC ORGANIZATION OF PRODUCERS IN MEXICO

Farmer organizations and the professionalization of their businesses are strategies that play a crucial role in improving farmers' incomes. This research quantifies the economic value that farmer organizations generate for their members and analyzes the factors that influence it. Likewise, it characterizes the role of professionalization and governance for environmental management in outstanding agricultural companies. Thus, based on information from panels of farmers and semi-structured interviews with the organizations, the value indicator that the organizations transfer to their partners through consolidated services to sell crops or to acquire inputs was estimated and through statistical tests the factors that influence this indicator. On the other hand, it is analyzed, in an exploratory manner, how the elements of the environment have influenced professionalization, governance and strategic movements. 17 outstanding companies were interviewed to identify behavioral patterns and trends. The results show a tangible economic benefit for producers who use the organization as a means for their productive and marketing purposes, coupled with the multiple services to which they are entitled by remaining organized. One of the strengths that stands out in the organizations with the highest performance is the fact of having trained professional personnel to attend to the different areas; In fact, professionalization plays a main role in the management of the environmental factors that organizations and their managers face, which currently have to do mainly with technological development, the demand of the markets for certified products and labor shortage. These findings suggest the need to return to the issue of organization from public policies in order to implement actions aimed at professionalizing companies in the agricultural sector in Mexico.

Keywords: organizational performance, professionalization, environmental factors, governance.

CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN GENERAL.....	1
1.1	Antecedentes.....	2
1.2	Planteamiento del problema	5
1.3	Objetivos.....	7
1.3.1	Objetivo general	7
1.3.2	Objetivos específicos	7
1.3.3	Preguntas de investigación	8
1.3.4	Hipótesis	8
1.4	Estructura de la tesis	8
1.5	Literatura citada	10
II.	ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS RURALES.....	11
2.1	Resumen	11
2.2	Abstract.....	12
2.3	Introducción	12
2.4	Planteamiento del problema	15
2.5	Marco teórico	17
2.6	Diseño y metodología	21
2.7	Principales resultados.....	26
2.7.1	Desempeño de las organizaciones económicas a través del VAO	26

2.7.2	Factores asociados al VAO	32
2.8	Discusiones y conclusión	42
2.9	Limitaciones y futuras investigaciones.....	43
2.10	Literatura citada.....	43
III.	PROFESIONALIZACIÓN Y GOBERNANZA EN EMPRESAS	
	AGRÍCOLAS DE MÉXICO	49
3.1	Resumen	49
3.2	Abstract.....	49
3.3	Introducción	50
3.4	Planteamiento del problema	52
3.5	Marco conceptual	55
3.5.1	El entorno y sus efectos	55
3.5.2	Movimientos estratégicos.....	58
3.5.3	Profesionalización de la empresa en la agricultura	59
3.5.4	Gobernanza de la empresa y gobernanza de la empresa familiar	62
3.6	Metodología	64
3.6.1	Origen y acopio de la información	64
3.6.2	Marco analítico.....	66
3.7	Resultados y discusión	67
3.7.1	Factores relevantes en el entorno y los movimientos estratégicos de las empresas	67
3.7.2	La profesionalización como estrategia para mejorar la gestión ante cambios del entorno	81

3.7.3	La gobernanza, un reto a superar	83
3.8	Discusión general	86
3.9	Conclusiones	89
3.10	Literatura citada.....	91
IV.	CONCLUSIONES GENERALES.....	97

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Variables consideradas en el cálculo del Valor Agregado por la Organización.....	22
Cuadro 2. Información considerada en el análisis de los factores del desempeño	24
Cuadro 3. Correlación del VAO con las características de las organizaciones.	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura capitular del documento de investigación	9
Figura 2. VAO de las organizaciones económicas.....	26
Figura 3. Distribución de los componentes del VAO (%)	29
Figura 4. VAO en función de la infraestructura de almacenamiento	30
Figura 5. Aporte de la organización a la utilidad agrícola del socio (%).....	31
Figura 6. Cuota de mercado del total de socios (%)	32
Figura 7. Antigüedad de la organización en relación con el VAO	34
Figura 8. Asociación del VAO con el carácter familiar	35
Figura 9. Estabilidad del Consejo de Administración con relación al VAO	36
Figura 10. Número de servicios ofrecidos por la organización en relación con el VAO	38
Figura 11. VAO promedio en relación con la estructura técnica presente en la organización.....	39
Figura 12. Número de servicios ofrecidos en relación con la antigüedad de las organizaciones.....	41
Figura 13. Fuerzas o impulsores del entorno empresarial.	56
Figura 14. Ubicación de los casos de estudio.....	65
Figura 15. Factores del entorno que más han incidido en los cambios de las empresas	68
Figura 16. Factores del entorno que afectan las empresas por tipo de mercado	81
Figura 17. Factores del entorno y los movimientos estratégicos de las empresas	87

I. INTRODUCCIÓN GENERAL

Las organizaciones de productores son un medio a través del cual se pueden obtener beneficios en común, como: aminorar los costos de producción, obtener mayor eficiencia y productividad, así como la posibilidad de competir con los grandes intermediarios o, dicho de otra forma, mitigar los efectos negativos de las grandes empresas globales en el mercado.

Este trabajo de investigación desarrolla contribuciones conceptuales y metodológicas para el estudio del desempeño de las organizaciones económicas de productores. Para ello se identificaron y analizaron las tres principales razones económicas por las que los productores se agrupan, con ellas se calculó un indicador de desempeño, el cual refleja el valor económico obtenido por los miembros y se analizaron los factores que afectan el mismo. Además, se realizó un estudio exploratorio que advierte las tendencias que están modificando los movimientos estratégicos de las empresas agrícolas, así como las estrategias más relevantes que están llevando a cabo como respuesta de gestión ante ellas.

Los hallazgos principales muestran que es posible conocer el desempeño de las organizaciones económicas de productores a través de un indicador que muestra el valor económico obtenido por cada socio que es capaz de emplear eficazmente los servicios de la organización (compra de insumos por volumen, ventas consolidadas de las cosechas y la utilidad por servicios de la organización).

El factor principal que influye en el desempeño de las organizaciones es la profesionalización, tanto para las organizaciones de productores como para las empresas agrícolas sobresalientes. Es también la herramienta principal de gestión para afrontar los desafíos del mercado y funciona a su vez como amalgama de las prácticas de gobernanza, débilmente detectadas en todos los casos de estudio, pero que reflejan cada vez más su dependencia e importancia.

Ante los escasos estudios sobre indicadores precisos de desempeño en organizaciones económicas de productores y para contribuir a la generación de

conocimiento, surgió la necesidad de preguntarse cuál es el desempeño de las organizaciones económicas rurales y qué factores lo explican. Para enriquecer el análisis se estudiaron casos de empresas agrícolas sobresalientes considerados desviados positivos en el agro mexicano. De esta forma se pudieron detectar las respuestas de gestión empresarial que están funcionando para estas empresas en su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Este estudio considera a las organizaciones económicas de productores como un tipo de estructura empresarial que los productores utilizan para colaborar en la producción, distribución y comercialización de uno o varios productos que les generen ingresos económicos (Robles, 2018), se conforman por agricultores, ganaderos, forestales o pesqueros que comparten intereses en común y se unen para mejorar su posición en el mercado y maximizar sus beneficios. Y una empresa agrícola es una unidad económica que contrata factores de producción y las organiza para producir y vender bienes y servicios (Parkin y Loría, 2010).

Si bien podría considerarse a una empresa agrícola como un tipo de organización y una organización como un tipo de empresa agrícola, en el contexto de este estudio, las organizaciones de productores tienen la peculiaridad de tres características: son consideradas un negocio rural, son propiedad de los productores y están controladas por ellos y participan en actividades de comercialización colectiva (Penrose-Buckley, 2007), por lo que conservan un sentido cooperativo. Mientras que las empresas agrícolas operan en un rango mayor por su desarrollo económico y tienen capacidad de exportación.

1.1 Antecedentes

En México una organización económica de productores puede adoptar diferentes figuras jurídicas: SPR, SSS, SA, S de RL, SA de CV, Uniones de Ejidos, S.C. etc. integradas por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de

actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (IMDECOOP, 2020).

Estas formas jurídicas y las empresas agrícolas en general están expuestas y son vulnerables a los cambios climáticos, a los cambios en los precios de los *commodities*, a los riesgos sanitarios, a los cambios en la economía, a los cambios en las legislaciones ambientales, a los impactos de tipos social, etc. Por tanto, el estudio de su gestión requiere tomar en cuenta estas consideraciones, ya que de ello depende el rumbo que tomarán las acciones y decisiones de los dirigentes y líderes de dichas entidades.

Ante este panorama el diseño de estrategias apropiadas para conocer y mejorar su desempeño se hace relevante puesto que es preciso primero conocer el *statu quo* de las empresas u organizaciones y los recursos con los que cuentan para saber a dónde se puede llegar, es decir, establecer metas, considerando las adversidades antes mencionadas. Por otro lado, resulta relevante preparar estrategias de respuesta ante las mega tendencias provocadas por los cambios en los estilos de vida de los consumidores y las preferencias en consumo de alimentos.

Si bien en México, sólo una mínima parte, 2.4% de las unidades de producción están agrupadas en organizaciones, el problema real no es el escaso número de organizaciones de productores en comparación con otros países, sino más bien la calidad de gestión de las mismas. Dentro del universo de organizaciones y empresas agrícolas existentes, hay casos de asociaciones de productores que tienen presencia significativa en varias cadenas productivas y regiones del país. Estos casos son ejemplos de modelos de empresa resilientes ante cambios de políticas públicas, desarrollos tecnológicos y transformaciones comerciales que deben ser considerados como desviados positivos y que por lo tanto requieren ser estudiados para reproducir sus buenas prácticas de gestión (Pascale *et al.*, 2010).

Desde la literatura también se puede retomar la evidencia de otros países que muestran su potencial para mejorar la competitividad de los productores; como ejemplo, el sector agrícola en Europa o Estados Unidos está respaldado por una red de organizaciones fuertes llamadas cooperativas agrícolas (Ouma *et al.*, 2012), que han alcanzado logros sobresalientes y de donde hay mucho que aprender sobre su funcionamiento, gestión y control.

El estudio del desempeño de las organizaciones económicas de productores ofrece la oportunidad de entender cómo funcionan estas agrupaciones. Algunos aspectos que suelen analizarse en estudios similares, son: la eficiencia en la producción y la rentabilidad anual. Sin embargo, hace falta un indicador más preciso que sirva como herramienta de transparencia y rendición de cuentas que informe sobre los beneficios individuales ante los socios involucrados.

La proyección del desempeño organizacional, así como los factores que influyen sobre este, ameritan la exploración de causas y respuestas, es decir, una vez medido el desempeño hace falta conocer las tendencias que están modificando las condiciones del mercado para mantenerlo y mejorarlo. Y para ello, analizar empresas exitosas, sobresalientes, puede ofrecer esas respuestas de gestión que les han resultado favorables para adaptarse a los cambios del entorno.

Las decisiones y acciones que los dirigentes llevan a cabo impulsados por los desafíos del mercado para salvaguardar sus empresas, se denominan movimientos estratégicos; estos se consideran operaciones deliberadas que las organizaciones económicas y empresas llevan a cabo para lograr sus objetivos a largo plazo, ganar ventaja competitiva y adaptarse a las tendencias del entorno empresarial (Collins & Porras, 2006; Mauborgne & Kim, 2005). Algunos de ellos son: diversificación, expansión, alianzas estratégicas, innovaciones, reestructuración organizativa, marketing y posicionamiento, etc. Estos movimientos se realizan tomando en cuenta las circunstancias actuales y los recursos disponibles, pero también observando el comportamiento de sus pares alrededor para centrarse en las excepciones exitosas, ya que estas han tenido

éxito enfrentándose a las mismas limitaciones y con los mismos recursos (Pascale *et al.*, 2010).

El estudio de los movimientos estratégicos provee un marco para clasificar los patrones de comportamiento de las empresas en su trayectoria. Patrones que se ven reforzados cada vez más por procesos de profesionalización y gobernanza. En ese sentido, las investigaciones en gobierno corporativo proporcionan información importante sobre gestión, transparencia y rendición de cuentas en el área administrativa, técnica, contable, legal, fiscal y otras que integran a las empresas agrícolas (Lefort, 2003; Poyatos, 2009; Aguiñaga y Badiola, 2019), que se pueden adecuar y aplicar al contexto de las organizaciones de estudio.

1.2 Planteamiento del problema

Los productores agrícolas en lo individual tienen desventaja para negociar eficazmente con otros participantes de la cadena de suministro debido a la escasez de información de mercado y sus pequeñas escalas de producción, y difícilmente se benefician del valor agregado de los productos (Huang *et al.*, 2015). Por ello, emplean a la organización como medio para obtener beneficios a los que no tienen acceso si comercializan de manera individual, como aminorar costos de producción al realizar compras consolidadas de insumos, mejorar el margen de ganancia en las ventas consolidadas de sus productos y obtener un margen de utilidad por los servicios de operación comercial de las organizaciones (Berdegué, 2000).

No obstante, en el contexto mexicano, las organizaciones de productores han estado sujetas a múltiples decretos económicos, políticos y sociales, que cambian frecuentemente en cada periodo de gobierno, lo que ha promovido que muchas organizaciones en el sector rural operen sin un modelo de negocios eficaz. La participación de los productores se ha quedado al margen de los asuntos económicos, es decir, no tienen sentido de propiedad de la organización a la que pertenecen por haber sido excluidos en la toma de decisiones y por ello, no consideran a la organización como un medio para solucionar los problemas

del campo que, según las encuestas, los productores consideran como principales, a saber: altos precios de los insumos, falta de asesoría técnica, dificultades para acceder al crédito, dificultad para comercializar y falta de maquinaria para la producción (ENA, 2019).

Por otro lado, las empresas agrícolas pueden verse afectadas por los ciclos económicos, la inflación, el tipo de cambio, políticas fiscales y monetarias, cambios en las regulaciones gubernamentales, crisis financieras, etc. Pero además se ven trastocadas por los cambios en las preferencias de los consumidores, el cambio climático y las cuestiones sociales. De forma interna también experimentan dificultades en desarrollar estrategias de gestión, además de los conflictos de interés entre los miembros (Ouma *et al.*, 2012).

Uno de los factores de éxito en las empresas u organizaciones agrícolas es una buena gobernanza (Belausteguiotia, 2012); sin embargo, dado que en México predominan las empresas de tipo familiar, también predominan los problemas de falta de planeación, resistencia al cambio, autocracia, mezcla de roles familiares y profesionales, ya que las decisiones en este tipo de empresa generalmente son emocionales más que racionales, tienen poco sustento financiero, administrativo y contable, carecen de conocimiento del mercado y el tema de sucesión a menudo es mal planeada o no se planea (Freire, E. J. S., & Pico, 2015; Romero-Padilla *et al.*, 2022). Por lo anterior, resulta pertinente el estudio de la gobernanza en empresas y organizaciones agrícolas, ya que las prácticas de gobernanza son parte fundamental del proceso de profesionalización de las empresas en la agricultura para mejorar la eficiencia y productividad.

Dado que las empresas del sector agrícola experimentan un mayor riesgo, de rendimientos impredecibles de los cultivos y la demanda fluctuante de los consumidores, además de los factores de carácter económico, político, socio-cultural, jurídico-legal, ambiental y tecnológico, es pertinente el estudio de los movimientos estratégicos y las respuestas de gestión empresarial ante estos factores que han reflejado un resultado positivo en empresas exitosas, con la

finalidad de reproducirlas y compartirlas a otras organizaciones agrícolas que se encuentran expuestas a las mismas condiciones del entorno.

La importancia de esta tesis sobre organizaciones económicas de productores en México reside en el aporte de conocimiento especializado sobre cómo se estructuran y operan estas entidades en el país, ofrece un panorama amplio sobre los desafíos específicos que enfrentan los productores en México, pero también de las oportunidades para una mejor toma de decisiones. Permite una comprensión más profunda de los factores que influyen en su éxito o fracaso, identifica mejores prácticas y lecciones aprendidas del productor en su papel de empresario al destacar casos de éxito.

Los resultados pueden influir en los responsables de la formulación de políticas públicas, al mejorar su comprensión de los desafíos y las necesidades de las organizaciones económicas en México y facilitar el diseño de modelos de negocio competitivos para proponer acciones que fortalezcan las políticas públicas adaptadas a la realidad del sector agrícola, lo que puede tener un impacto positivo en la economía en general.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Conocer el desempeño de las organizaciones económicas de productores y analizar de manera exploratoria las principales tendencias del entorno que influyen en los movimientos estratégicos de empresas sobresalientes para identificar las acciones relevantes de adaptación y generar propuestas que fortalezcan el sector organizacional en México.

1.3.2 Objetivos específicos

- Proponer un indicador de desempeño en organizaciones económicas de productores y evaluar los factores asociados al mismo.

- Identificar y analizar las tendencias del entorno que conducen los movimientos estratégicos de empresas agrícolas sobresalientes; así como precisar las decisiones de gestión empresarial que se les asocian.

1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el desempeño de las organizaciones económicas de productores en México y que factores lo explican?
- ¿Cuáles son las tendencias del entorno que están guiando los movimientos estratégicos de las empresas agrícolas sobresalientes y cuáles son las decisiones de gestión empresarial asociadas más relevantes?

1.3.4 Hipótesis

- Las organizaciones económicas de productores ofrecen un beneficio económico cuantificable para los socios y su desempeño depende de la antigüedad, el carácter familiar y los servicios ofrecidos por la organización, este a su vez tiene una correlación directa con la estructura técnica profesional existente en la organización.
- Las tendencias del entorno que están modificando los movimientos estratégicos de las empresas agrícolas sobresalientes son fundamentalmente de alcance global: el desarrollo tecnológico e innovaciones, las exigencias de los mercados a través de certificaciones y la escasez de mano de obra; ante ello la respuesta de gestión empresarial más relevante es la profesionalización, misma que ha despertado una necesidad de incorporación de prácticas de gobernanza.

1.4 Estructura de la tesis

Esta tesis está estructurada en cuatro capítulos como se muestra en la Figura 1. El primer capítulo corresponde a la presente introducción general de la investigación. En ella se incluyen los aportes principales del documento, la

justificación y el planteamiento del problema de investigación. También se incluyen los objetivos, preguntas e hipótesis. En el capítulo dos se incorpora el primer artículo científico titulado “Análisis de desempeño de las organizaciones económicas rurales”. El capítulo tres contiene el segundo artículo científico denominado “Profesionalización y gobernanza en empresas agrícolas de México”. Finalmente, en el capítulo cuarto se discuten las conclusiones generales, se mencionan las implicaciones y prospectiva para la investigación.

Este documento proporciona un aporte teórico y metodológico que se desenvuelve a través de los dos artículos científicos mencionados. Con fines de evitar duplicidad de información, el apartado que corresponde a la revisión documental se desarrolla a profundidad en el marco teórico de dichos artículos.

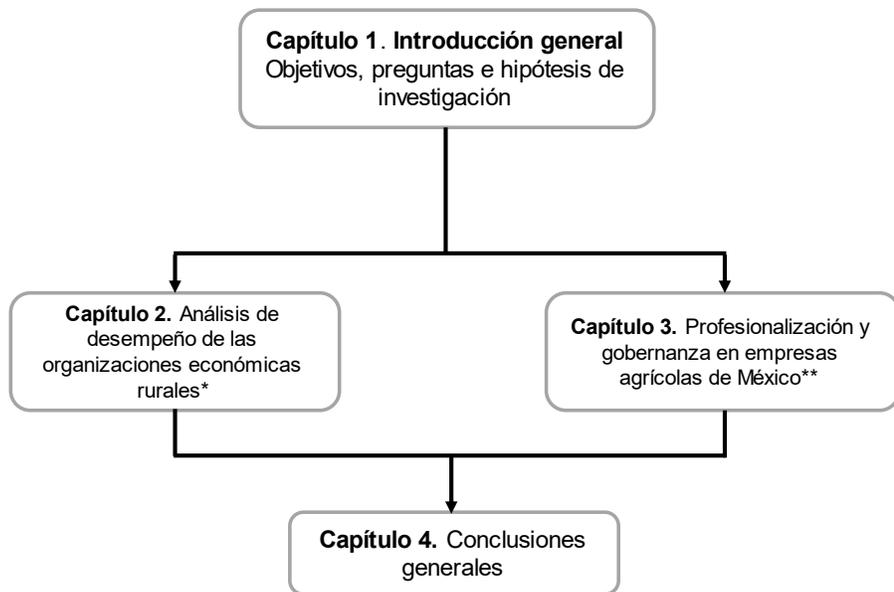


Figura 1. Estructura capítular del documento de investigación

*Artículo publicado

**Artículo enviado

1.5 Literatura citada

- Aguñaga, D., & Badiola, R. (2019). Gobierno corporativo. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/solutions/gobierno-corporativo-info.html>
- Belausteguioitia, I. R. (2012). Empresas Familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación (Tercera ed). Mc Graw Hill.
- Berdegú, J. A. (2000). Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas. In Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción (p. 97).
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2006). Empresas que perduran (Norma (ed.)).
- ENA. (2019). Encuesta Nacional Agropecuaria. Características de Las Unidades de Producción Agrícolas y Ganaderas. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp_ena2019.pdf
- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113.
- Huang, Y., Yan, A., & Smith, R. (2019). Methodology for the Development of Knowledge Management on Organizational Performance Based on Employees' Professional Competence. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 64, 85–96. <https://doi.org/10.33788/rcis.64.7>
- IMDECOOP. (2020). Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo A.C. La Sociedad Cooperativa. <http://www.imdecoop.org/informacion.php>
- Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa? *Cuadernos de Economía*, 40(120), 207–237.
- Mauborgne, R. A., & Kim, W. C. (2005). *La Estrategia del Océano Azul* (H. B. S. Press (ed.)).
- Ouma, C. A., Jos, B., Anna, L., Ellen, M., Albert, M., Daphne, M., & Tom, W. (2012). *My. COOP Managing your agricultural cooperatives: Cooperative Marketing*.
- Parkin, M., & Loría, E. (2010). *Microeconomía. Versión para Latinoamérica* (novena edi). Pearson Education.
- Pascale, R., Sternin, J., & Sternin, M. (2010). *The power of positive deviance* (First eBoo). Harvard Business Press.
- Penrose-Buckley, C. (2007). *Organizaciones de productores Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas* (1ra ed.). Intermón Oxfam.

- Poyatos, R. P. (2009). El Buen Gobierno Corporativo En Las Sociedades Cooperativas. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 98, 118–140. <https://doi.org/10.5209/REVE.19644>
- Robles, H. (2018). La organización económica de pequeños y medianos productores. Presente y futuro del campo mexicano. RIMISP. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Romero-Padilla, A., Hernández-Juárez, M., Mendoza-Rosas, A., & Santoyo-Cortés, V. (2022). Factores que intervienen en la elección de sucesor de tierras agrícolas en la agricultura familiar. Papeles de Población No. 111, 28(111), 227–256. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22185/24487147.2020.111.09>

II. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS RURALES

2.1 Resumen

El desempeño organizacional ha sido abordado desde distintas perspectivas, posee múltiples componentes o dimensiones que lo integran y la elección de estos componentes dependerá del tipo e intereses de la organización a evaluar. Los estudios disponibles en México sobre desempeño de las organizaciones económicas en el medio rural sólo ofrecen un balance general del estado financiero de estas, más no reflejan el valor que reciben los socios por permanecer organizados. Así, el objetivo de este artículo fue incorporar una nueva perspectiva cuantitativa de medición del desempeño y analizar cuáles son los factores asociados al mismo. El universo de estudio fueron organizaciones de productores de giro agropecuario ubicadas en el estado de Guanajuato participantes en el programa “Comercialización innovadora”; la metodología consistió en calcular el Valor Agregado por la Organización (VAO) como medida de desempeño, para lo cual se realizó un análisis descriptivo, análisis de correlaciones (Pearson y Tau-b de Kendall), regresión lineal y ANOVA de un factor. Los resultados arrojaron que el VAO refleja el beneficio económico que reciben los socios por estar organizados, y que, de los factores asociados, el

número de servicios ofrecidos por la organización es importante en la generación de VAO, así como la profesionalización de la estructura técnica.

Palabras clave: desempeño organizacional, Valor Agregado por la Organización, organizaciones de agricultores.

2.2 Abstract

Organizational performance has been approached from different perspectives, it has multiple components or dimensions that make it up, and the choice of these components will depend on the type and interests of the organization to be evaluated. The studies available in Mexico on the performance of economic organizations in rural areas only offer a general balance of their financial status, but do not reflect the value received by members for remaining organized. Thus, the objective of this article was to incorporate a new quantitative perspective for measuring performance and to analyze the factors associated with it. The universe of study were organizations of agricultural producers located in the state of Guanajuato participating in the "Innovative Marketing" program; the methodology consisted of calculating the Value Added by the Organization (VAO) as a performance measure, for which a descriptive analysis, correlation analysis (Pearson and Kendall's Tau-b), linear regression and one-factor ANOVA were performed. The results showed that the VAO reflects the economic benefit that the partners receive for being organized, and that, of the associated factors, the number of services offered by the organization is important in the generation of VAO, as well as the professionalization of the technical structure.

Keywords: organizational performance, Value Added by the Organization, farmers' organizations.

2.3 Introducción

Las organizaciones económicas, definidas como grupos estructurados y orientados a fines productivos, se remontan a los orígenes mismos de la civilización. La evolución y mejora de su desempeño constituye un factor de

progreso de las sociedades en la creación de conocimiento y tecnologías que determinan su calidad de vida, bienestar, prosperidad e ingreso (Bernardez, 2007).

Las organizaciones de productores son consideradas entidades rurales formales cuyos miembros se han organizado por diversos propósitos, entre ellos el de aumentar sus ingresos mediante la realización de actividades de producción, comercialización y elaboración de productos a nivel local (Rondot y Collion, 2001), por lo cual se les considera también como empresas de productores. Las funciones que se les atribuye son muy diversas, entre las más importantes están: promocionar los intereses de sus miembros y representarlos en las negociaciones con el gobierno, con los donantes o con el sector privado. También deben proporcionar servicios a sus miembros, tales como: información, mejor acceso a insumos y mercado, crédito, apoyo para almacenamiento y servicios de procesamiento y comercialización. Cualquiera que sea la función primaria de las organizaciones de productores, deben apoyar los procesos de desarrollo local y mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Las estadísticas sobre la organización económica de las Unidades de Producción Rural (UPR) de México presentan deficiencias de actualización. El último Censo Agropecuario realizado en el año 2007 (INEGI, 2007) señala que de los 4.1 millones de las UPR, solamente el 2.4% están integradas en grupos u organizaciones para gestionar colectivamente servicios en favor de sus socios. Ello significa que más del 97 % de las UPR de México realizan sus operaciones de compra-venta en forma individual, y su poder de negociación depende más de la escala que hayan logrado acumular (vía compra, renta, aparcería o coordinación horizontal entre familias), que de la acción colectiva entre pares. El que la mayor proporción de las UPR comercialicen su producción agrícola y ganadera vía intermediarios es un indicador de la baja cooperación prevaleciente en el campo mexicano (Muñoz Rodríguez *et al.*, 2018).

Esta situación contrasta con lo que se observa en la Unión Europea o Estados Unidos. En el primer caso, las cooperativas agrícolas tienen una participación de

mercado agregada de entre el 50% y el 60% del volumen de negocios total en la agricultura y la agroindustria (COPA-COGECA, 2022), mientras que en el segundo caso la participación de mercado agregada de las cooperativas es de aproximadamente el 33%, tanto para el procesamiento, como para la comercialización y el suministro de insumos (USDA, 2008).

Medir el desempeño de las organizaciones económicas resulta relevante porque para avanzar en la obtención de resultados es preciso conocer cuál fue el alcance de los objetivos con respecto a una meta, y puesto que no es posible mejorar lo que no se mide, surge la necesidad de contar con un indicador cuantitativo. Asimismo, los estudios disponibles en México sobre evaluaciones de desempeño organizacional carecen de datos cuantitativos precisos, y por ende no es posible establecer con claridad cuáles son los factores que influyen en dicho desempeño. Algunos trabajos que abordan evaluaciones de desempeño organizacional, incluyendo estimaciones del estado financiero general de las organizaciones, principalmente de las de base cooperativa son de Lusthaus *et al.* (2002); Bonnefoy y Armijo (2005); Collins y Porras (1994); Porter (2011); Osterwalder *et al.* (2015); ACI (2020); Rabobank (2012). Estas evaluaciones no exponen el valor agregado en términos de beneficio económico que aporta la organización a los socios.

Se parte de que el desarrollo humano y social de una nación se basa principalmente en el desempeño de sus organizaciones que son las que hacen avanzar la economía de los países (Chiavenato, 2009) para establecer el objetivo de este artículo, el cual va dirigido a incorporar y describir una nueva perspectiva cuantitativa de medición del desempeño y analizar cuáles son los factores asociados al mismo.

El universo de estudio fue un grupo de organizaciones apoyadas por el programa estatal “Comercialización innovadora” diseñado e implementado por el Gobierno de Guanajuato, México, a través de asesores profesionales (AP), cuyo objetivo general es modernizar y fortalecer los procesos de comercialización agropecuaria con la finalidad de mejorar el ingreso de las unidades de producción por la venta

de sus cosechas; los principales componentes del programa son: asesoría y capacitación, compra de coberturas de precios para maíz, sorgo y trigo, e infraestructura y modernización de centros de acopio (SDAyR, 2022).

2.4 Planteamiento del problema

Entre los factores explicativos de la baja organización en el campo mexicano, destaca que la acción colectiva ha sido el resultado de la imbricación entre estructuras partidarias y organización social, dicho en otras palabras, las organizaciones se han establecido a partir de las relaciones sociopolíticas entre las organizaciones campesinas y el Estado mexicano (De Grammont y Mackinlay, 2006; Garretón *et al.*, 2012). Por lo que se conforman para acceder a apoyos gubernamentales sin tener un manejo empresarial adecuado y dejan de operar al poco tiempo de haberse integrado. Es decir, funcionan normalmente sin una estrategia y modelo de negocios explícito, únicamente se asocian para producir más volumen, no cuentan con asistencia técnica, créditos, seguro agrícola, coberturas de precios, por lo que son altamente vulnerables, además de que existen problemas de corrupción y de administración por líderes políticos (Rello, 1997; Morales y Morales, 2022). El problema más preocupante es que de acuerdo con lo señalado por la ENA (2019), la percepción de los productores agropecuarios sobre los inconvenientes prioritarios para el campo, en orden de importancia son: altos costos de insumos y servicios, dificultad para la comercialización debido a precios bajos, falta de capacitación y asistencia técnica, infraestructura insuficiente para la producción, entre otros asuntos, dejando en tercer lugar la falta de organización para la producción, es decir, no ven a la organización como una forma de solucionar los problemas prioritarios.

Otra complicación es de apropiación, ya que, los productores difícilmente consideran a las organizaciones como suyas, lo que provoca problemas internos por desconfianza, rendición de cuentas, distribución de los recursos y funcionamiento de la organización. La influencia de las políticas públicas en programas que otorgan subsidios a la comercialización ha sido otro elemento que encasilla el avance en otras áreas que pueden ser prioritarias para desarrollar,

es decir, otro tipo de actividades que la organización puede efectuar simultáneamente, como la compra consolidada de agroinsumos, la prestación de servicios financieros, los servicios profesionales, entre otros.

La importancia de realizar evaluaciones de desempeño organizacional está en conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, conocer las áreas de negocio que podrían mejorarse y las acciones que deben dejar de hacerse para mejorar el rendimiento y la rentabilidad e impulsar así la mayor satisfacción de los socios, para lo cual se requiere previamente establecer objetivos estratégicos a nivel empresarial, comunicar las metas al colectivo, lograr el compromiso y supervisar, revisar y ajustar las metas (Randeree y Al Youha, 2009).

El propósito fundamental de una organización económica es incrementar el ingreso de los participantes mediante la realización de proyectos económico-productivos y también articular iniciativas para reducir costos de transacción, aumentar la capacidad de negociación, mejorar la competitividad, entre otros motivos (Berdegué et al., 2016). Así en general, sobresalen tres razones: obtener mejores condiciones de compra de insumos, mejores condiciones de venta de las cosechas e intermediación para generar utilidades comerciales (Penrose-Buckley, 2007).

Existe un consenso entre autores como Ostrom (2004); Meinzen-Dick y Di Gregorio (2004); Chiavenato (2006); Daft (2011); Stoelhorsta y Richerson (2013) y Paolini y Odriozola (2019), en que el ser humano es la única especie que ha evolucionado para mantener una cooperación a gran escala entre individuos que no necesariamente están relacionados de manera estrecha, utilizando el mecanismo de las normas e instituciones de transmisión cultural, y que en todas las sociedades rurales existen formas de organización heredadas del pasado, más o menos dinámicas según los lugares, que han sido funcionales para reducir los múltiples riesgos que amenazan a la actividad agrícola y para asegurar las condiciones de producción (Rondot y Collion, 2001). Con ello se asume que la organización es importante para la realización de la mayoría de las actividades y que los individuos están dispuestos a cooperar cuando reciben incentivos y se

tienen mecanismos eficaces de monitoreo y sanciones (Poteete *et al.*, 2010; Berdegué *et al.*, 2016).

2.5 Marco teórico

Los estudiosos en el tema de desempeño resaltan la importancia de abordar la medición de aspectos financieros y no financieros a fin de obtener una valoración integral del funcionamiento de las organizaciones. Uno de los principales problemas de la medición del desempeño organizacional es la elección de los criterios más apropiados para su evaluación, especialmente cuando lo que se debe medir sigue cambiando. Por tanto, es menester escudriñar en la literatura para identificar los indicadores más robustos en la evaluación del desempeño.

Desde la perspectiva del pensamiento económico neoclásico e incluso del pensamiento estratégico racional, la forma tradicional de medir el desempeño ha sido a través de los resultados económico-financieros (David, 2008). Si se considera sólo a los autores relacionados con la planificación estratégica, como David (2008) o Hill y Jones (2011), el desempeño es visto como una consecuencia de la ventaja competitiva de una organización y se relaciona con la creación de valor. Sin embargo, existe un cambio de paradigma con relación a la teoría económica de la empresa que tradicionalmente ha argumentado que la única responsabilidad de esta es obtener ganancias, recientemente el aspecto ambiental es importante si se quiere incorporar la noción de sustentabilidad en el ámbito de las organizaciones (Friedman, 2007).

Debido a que la medición tradicional del desempeño hacía hincapié sólo en el aspecto económico, se promovía una visión parcial que dejaba fuera las necesidades de la sociedad y del ambiente que las organizaciones deben satisfacer. Por tanto, se ha venido desarrollando una concepción más amplia del desempeño vinculada a los resultados de la empresa relacionados con todos sus grupos de interés. Esta línea de pensamiento surge a partir de las teorías del management (Drucker, Porter, Mintzberg, Norton y Kaplan), del comportamiento (Maslow, 1991, Herzberg, Likert, 1957, Likert, 1969, Douglas y McGregor,

Barnard, Simon) y de los stakeholders (Harrison y Freeman, 1999) que plantearon que el beneficio económico no podía ser el objetivo único de una organización.

Como resultado de lo anterior, el desempeño comienza a integrar algo más que el aspecto económico y se refiere a la combinación de una gran cantidad de variables relacionadas con costos, liderazgo, poder, gobierno, ética, demanda, competidores, adaptabilidad y otras, que arrojan un resultado medido y evaluado. La importancia de esta evaluación del desempeño organizacional radica básicamente en la oportunidad de mejora que brinda a los tomadores de decisiones al determinar si las acciones implementadas están generando los resultados deseados (Lusthaus *et al.*, 2002).

Al irse añadiendo otras variables, el desempeño organizacional se vuelve un constructo que también contempla aspectos no financieros o intangibles relacionados con el crecimiento empresarial, la satisfacción del cliente, la gestión de los procesos operativos y la actuación de mercado. Fuentes y Hurtado (2002) comparten esta posición al señalar que el desempeño organizacional es una combinación de factores objetivos, medibles a través de indicadores financieros, así como factores subjetivos, evaluados mediante la calidad del producto, la efectividad del marketing, el valor añadido, la satisfacción del cliente y otras medidas de eficiencia organizacional. Este nuevo enfoque está muy alineado con las organizaciones que adoptan los valores y principios cooperativos, puesto que dentro de sus objetivos principales está el maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones. Por ello, la medida de desempeño para este tipo de organizaciones contempla, además de los indicadores económico-financieros, otros indicadores de carácter más subjetivo. En ese sentido, Arcas Lario *et al.* (2019) consideraron factores de caracterización como el tamaño, la antigüedad, el sector de actividad y el tipo de cooperativa en el contexto de organizaciones agroalimentarias españolas. Respecto del tamaño, Bernard y Spielman (2009) consideran que una organización más grande

significa esencialmente mayores costos de coordinación que pueden afectar el desempeño de esta.

Por otro lado, Venkatraman y Ramanujam (1986) proponen una forma de delimitar el concepto de desempeño; de acuerdo con los autores, se tiene el desempeño financiero que responde a los objetivos económicos de la empresa; el desempeño operativo, que se calcula mediante indicadores no financieros como la cuota de mercado, la introducción de nuevos productos, la calidad del producto, la efectividad del marketing, el valor añadido de la producción y otras medidas de la eficiencia tecnológica. Por último, el concepto más amplio de desempeño es el de efectividad organizacional, el cual engloba al desempeño financiero, el operativo y los objetivos de distintos grupos de interés.

Otros autores también han asociado el desempeño a la idea de efectividad, es decir, el grado en el cual los objetivos de la organización han sido alcanzados, lo que es congruente con la de efectividad organizacional de Venkatraman y Ramanujam (1986). Lo anterior tiene relación con la “responsabilidad social empresarial estratégica”, concepto presentado por (Burke y Logsdon, 1996) para referirse a políticas, programas y procesos que contribuyen a la efectividad de la empresa en el cumplimiento de su misión (Carné, 2007).

Lusthaus *et al.* (2002) por su parte, elaboraron un marco para evaluar el desempeño de las organizaciones, en donde cada una debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo. En ese sentido, una organización productiva tiene buen desempeño y es exitosa cuando el interés colectivo predomina sobre el individual, cuenta con capacidad de generar ingresos económicos, mantiene la cohesión social, genera empleos locales y alcanza niveles de eficiencia y productividad que impactan el bienestar del socio y de su comunidad, al mismo tiempo que desarrolla y fortalece a la propia organización (Castañeda *et al.*, 2012). Así, cuando se habla de buen desempeño significa que el trabajo se realiza en forma efectiva y eficiente a la vez que se mantiene la relevancia para los interesados directos.

De esta manera, el marco más completo para la comprensión del desempeño abarca de forma esquemática los siguientes campos: efectividad (cumplimiento de la misión); eficiencia y relevancia permanente (hasta qué punto la organización se adapta a las condiciones cambiantes de su entorno). Supone también que ciertas fuerzas del contexto impulsan el desempeño: capacidad organizacional, fuerzas del ámbito externo y motivación interna.

Si bien anteriormente la efectividad y la eficiencia constituían los estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional, desde los años setenta han surgido otras variables como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio. Hay nuevas ideas en circulación y muchas apuntan a asegurar que la organización sobreviva en el tiempo, y esto es lo que se denomina “la relevancia permanente para los interesados directos”. Según el marco de Lusthaus *et al.* (2002), una organización tiene un buen desempeño cuando se equilibra efectividad, eficiencia y relevancia, a la vez que se mantiene su viabilidad financiera. A pesar de que el aspecto lucrativo ha sido un elemento válido e importante del buen desempeño, las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro no definen su desempeño claramente bajo este concepto.

Bonnefoy y Armijo (2005) en su manual de indicadores de desempeño en el sector público publicado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), refieren que la medición del desempeño representa la posibilidad de pronunciarse sobre los resultados, lo que se logró; por ende, asume la existencia de objetivos, lo que se esperaba lograr, los cuales deben ser establecidos en términos de metas concretas posibles y susceptibles de ser medidas a través de indicadores (Bonnefoy, 2006). La evaluación del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación, que implica preguntarse cuál es la misión o quiénes somos, dónde queremos ir, cómo podemos llegar y finalmente buscar mecanismos para saber si hemos llegado al objetivo.

Cuando se trata de organizaciones con objetivos sociales, además de los financieros, como las organizaciones de base cooperativa mencionadas por

Arcas Lario *et al.* (2019), entran en juego otras variables a ser medidas. La importancia de las organizaciones que tienen como base el cooperativismo está ampliamente reconocida por instituciones como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Comité Económico y Social Europeo (CESE), y se erige como una alternativa competitiva y eficiente, que promueve el empleo, la seguridad alimentaria, la participación y la responsabilidad social. Su protagonismo propicia el interés por estudiar su desempeño y la situación competitiva de estas organizaciones, ya que en la medida en que estas sean más eficientes, podrán sobrevivir en un entorno cada vez más cambiante, y seguirán contribuyendo a la mejora de la competitividad del sector agroalimentario.

A diferencia de las empresas mercantiles, entre los objetivos de las empresas de base cooperativa destaca el maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios (James y Sykuta, 2005). Por lo anterior, resulta imprescindible incorporar otras variables para la medición del desempeño de las organizaciones de productores agrícolas y pecuarios. De acuerdo con Arcas Lario *et al.* (2019), las ventas, la cuota de mercado, los beneficios y la rentabilidad, han sido los indicadores más empleados en la evaluación del desempeño.

Dada la amplitud de variables que se han empleado y sugerido en la medición del desempeño organizacional, se debe resaltar que la elegibilidad del criterio a tomar en cuenta va a depender de la disponibilidad de información, el tipo de organización y giro principal, así como del contexto en el que se realiza el estudio.

2.6 Diseño y metodología

Se estudiaron 24 organizaciones cuyo perfil general corresponde a grupos de productores asociados legalmente, que en general cuentan con infraestructura de almacenamiento y alguna maquinaria adicional, así como oficinas. Agrupan a dos tipos de socios: i) capitalistas, que son los fundadores que aportan dinero para conformar el capital social inicial de la sociedad rural o mercantil y ii) comerciales, que son aquellas personas que utilizan los servicios de la

organización. Dedicadas a la producción de maíz y trigo y en menor medida sorgo, cebada y avena, generalmente con riego proveniente de fuentes superficiales. A estas organizaciones se les dio seguimiento vía los asesores profesionales en tres distintos momentos para obtener información de 35 variables de tipo escalar y 10 de tipo ordinal (dicotómicas y de dos y tres categorías), todas se editaron y validaron en una mascarilla de captura en el programa Excel. La información empleada para el análisis corresponde al cultivo de maíz blanco y amarillo del ciclo primavera- verano 2020 (PV20) y se utilizó el programa SPSS versión 24 para el análisis estadístico.

Para establecer el desempeño de las organizaciones económicas se tomaron en cuenta las variables señaladas en el Cuadro 1 y el procedimiento de cálculo se describe a continuación:

Cuadro 1. Variables consideradas en el cálculo del Valor Agregado por la Organización

Ahorro por compras consolidadas de insumos	Valor de ventas de insumos en el ciclo Primavera-Verano (PV), 2020 (\$)
	Valor promedio de compras consolidadas por socios totales y participantes (\$)
	Precios locales de los insumos (\$)
Diferencial de precio pagado al productor por ventas consolidadas de granos	Ahorro total (Ahorro socios capitalistas + ahorro socios comerciales) (\$/t)
	Volumen comercializado en común en el ciclo PV-2020 (t)
Utilidad de la organización	Precio pagado al productor ciclo PV20 (\$/t)
	Precio de garantía 2020 (\$/t)
	Utilidad para organización para operar el ciclo comercial (\$/t)
	Volumen comercializado en común en el PV20 (t)

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

Se retomaron los objetivos principales de las organizaciones económicas de productores y se seleccionaron tres resultados de actividad empresarial de la organización (Penrose-Buckley, 2007) para calcular un indicador de desempeño

general nombrado Valor Agregado de la Organización (VAO). Los dos primeros objetivos se refieren a la utilidad agrícola que obtiene el productor por estar organizado y el tercero se traduce en utilidad de la organización por los servicios de comercialización. La descripción de cómo se evaluaron estos resultados es la siguiente:

Diferencial del precio pagado al productor por ventas consolidadas de granos: se refiere al diferencial pagado al productor a través de la organización en relación con un precio de garantía establecido por la empresa paraestatal SEGALMEX (Seguridad Alimentaria Mexicana) para el año 2020, que fue de \$4,150/t (DOF, 2020). Es importante destacar que el precio de garantía no aplica para todo tipo de agricultor, pues solo está orientado para incentivar a los pequeños agricultores que cuenten con un máximo de cinco hectáreas, preferentemente de temporal, que produzcan hasta 20 toneladas. Y aunque la mayoría de los socios capitalistas y comerciales no son elegibles para vender al precio de garantía por su mayor escala, se decidió tomar como referencia este monto para tener, precisamente, una base que permita valorar la capacidad de negociación de las organizaciones frente a sus clientes.

Ahorros por compras consolidadas de insumos: representa el ahorro por tonelada de maíz logrado por la organización, por integrar la demanda, negociar en volumen, gestionar la logística de almacenar y hacer llegar los insumos a sus socios. Para su cálculo se consideró el precio de los insumos (semilla, fertilizantes, herbicidas, insecticidas, fungicidas, foliares) al que compran los socios individualmente en los mercados locales en relación con el precio de los insumos comprados por volumen a través de la organización. La diferencia es el margen de ahorro total alcanzado, el cual se divide entre las toneladas de grano comercializadas, dando como resultado el ahorro por tonelada de grano equivalente.

Utilidad de la organización por servicios de comercialización: Este valor se obtuvo al restar de los ingresos por concepto de ventas de granos los costos totales, los cuales incluyen el precio pagado al productor, gastos de energía, salarios, fletes,

y depreciaciones de activos, dividido entre el volumen total de maíz comercializado en común, lo que da como resultado el margen de utilidad promedio por tonelada de maíz comercializada. Esta utilidad corresponde a la ganancia de la empresa, que no necesariamente se distribuye en su totalidad entre los socios capitalistas, se emplea para capitalizar a la organización y se invierte en su crecimiento.

La suma de estos tres elementos o componentes refleja el VAO de cada organización, siendo que a mayor VAO mejor es el desempeño. Cabe aclarar que este VAO podría tomar valores negativos si en la organización se presentaran pérdidas en utilidades o si el grano se vendiera por debajo del precio de garantía; en ese caso las empresas dejarían de operar.

La utilidad promedio en pesos por hectárea se obtuvo por los AP mediante una evaluación de los costos de producción de tres grupos de productores, rentables, medianamente rentables y poco rentables. Con esta utilidad se calculó la utilidad agrícola del productor por tonelada, dividiendo la utilidad promedio (\$/ha) entre el rendimiento promedio (t/ha), que se obtuvo de la misma evaluación. El porcentaje de aporte de la organización al socio, es decir, el beneficio que obtiene por estar organizado se calculó tomando en cuenta el diferencial de precio pagado al productor por ventas consolidadas de grano más el ahorro por compras consolidadas de insumos y se dividió entre la utilidad agrícola del productor (\$/t).

Para el análisis de los factores que explican el desempeño y sus implicaciones, se consideraron las variables del Cuadro 2. Se realizaron análisis de correlaciones (Pearson y Tau-b de Kendall) para observar asociaciones y regresión lineal para estimar causalidad y el porcentaje de explicación de las variables involucradas. Para las de tipo ordinal se emplearon variables Dummy.

Cuadro 2. Información considerada en el análisis de los factores del desempeño

	Variables		Valoración
	Escalares	Ordinales	
Escala o tamaño	Volumen comercializado total (t)		Toneladas de maíz vendidas en PV2020 vía la organización

	Superficie sembrada total (ha)		Hectáreas sembradas en promedio de manera conjunta
	Valor de la cosecha del ciclo (\$)		Resultado del volumen comercializado en común por el precio pagado al productor por tonelada en PV2020
	Total de socios (N)		
Perfil de las organizaciones	Antigüedad (años)	Carácter familiar (grado de parentesco entre socios)	0- Cero parentesco 1- Familia mononuclear 2 - Multinuclear 3 - Familia ampliada
		Estabilidad del Consejo de Administración	0=Diferente consejo sin cargos anteriores 1=Diferente consejo, pero han ocupado cargos anteriores 2=Mismo presidente, pero diferente Consejo 3=Mismo Consejo
Tecnología de producción	Rendimiento promedio (t/ha)	Infraestructura y tipo de almacenamiento.	0= Sin almacenamiento 1=Silo 2=Bodega 3=Ambos
Servicios ofrecidos por la organización	Total de servicios (1-6)	Tipo de servicio: Compras y ventas consolidadas, asesoría técnica, seguro agrícola, financiamiento, cobertura de precios.	0=No 1=Si
Estructura organizacional		Profesionalización	0=No existe estructura técnica permanente 1=Existe estructura técnica, pero es temporal porque depende de subsidios externos y cambia constantemente 2=Existe estructura técnica permanente, con más de tres años de operación, que se paga con recursos propios
Uso de los servicios	Cuota de mercado (%)		0-100

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

La cuota de mercado es el porcentaje (cuota) que logra cubrir la organización considerando el total de las compras realizadas por socios comerciales y capitalistas vía la organización con referencia al valor económico total de insumos que requieren en conjunto.

2.7 Principales resultados

2.7.1 Desempeño de las organizaciones económicas a través del VAO

El desempeño de las organizaciones económicas evaluado por el VAO muestra que se está generando un beneficio económico para los socios, tal como se expone en la Figura 2. Con este indicador de desempeño se observa que, aunque algunas organizaciones generen más VAO que otras, todas están aportando un beneficio económico promedio a los socios por el orden de \$628.5/t, de ahí la pertinencia e importancia de permanecer en una organización. Es decir, si bien algunas organizaciones son más sobresalientes que otras, todas permanecen y aportan beneficios tangibles para el productor al mejorar mediante la acción colectiva el acceso a mercados (Rondot y Collion, 2001; Ampaire et al., 2013). Lo que marca una diferencia con las organizaciones rurales de México que tradicionalmente se orientan a la búsqueda de subsidios y a la interlocución política, pero con pocos resultados económicos (Rodríguez-Hernández *et al.*, 2017).

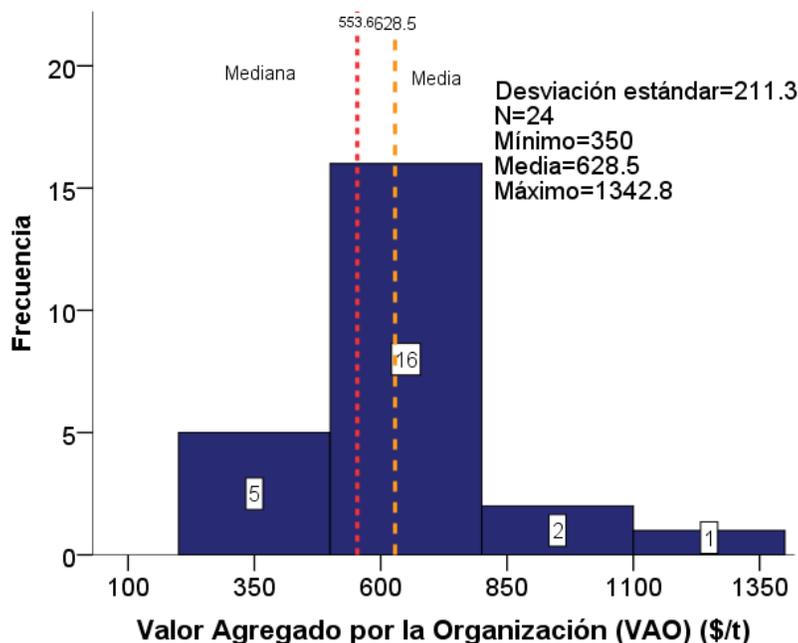


Figura 2. VAO de las organizaciones económicas

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

La contribución de cada componente al VAO es diferente, destacando el diferencial de precio por ventas consolidadas de grano con 73%, el ahorro por compras consolidadas de insumos con 14% y la utilidad de la organización con 13%, lo cual significa que la mayor proporción del VAO para la mayoría de las organizaciones proviene de las ventas consolidadas de grano. Esto se explica por dos razones: en primer lugar, desde la política pública, los programas se orientan preferentemente a otorgar subsidios para el equipamiento de centros de acopio e infraestructura productiva, así como el subsidio parcial para la contratación de coberturas de precios, razón por la cual las organizaciones focalizan su estrategia en la comercialización. En segundo lugar, es importante resaltar el hecho de que el precio medio rural de maíz blanco pagado al agricultor, está fuertemente influenciado por el comportamiento de los físicos internacionales del grano, así como por los referentes futuros.

Así, el precio promedio por tonelada de maíz en el mercado nacional en el año 2020 fue de \$6,780.00/t para maíz blanco y \$5,580.00/t para el amarillo (SMATTCOM, 2020), el cual estuvo muy por encima del precio de garantía establecido por SEGALMEX. Este comportamiento del mercado favoreció el precio pagado al productor, que estuvo en promedio 11% por arriba del precio de garantía, lo que permitió a la organización apropiarse íntegramente de los aumentos de precio sin mayor dificultad para obtenerlo. Cabe destacar que tomando en cuenta el precio promedio pagado al productor que se logró en PV20, \$4,606.00/t, existe todavía un margen de utilidad que puede ser captado si las organizaciones implementan una estrategia de negociación conjunta.

Esto tiene relación con los hallazgos de Fischer y Qaim (2012) y Chagwiza *et al.* (2016) quienes mostraron en sus estudios que las organizaciones de pequeños productores, de banano en Kenia y de lácteos en Etiopía, son especialmente eficientes en la mejora de la productividad y la comercialización mientras que en menor medida consiguen afectar positivamente a los precios. Resultado que es entendible en el sentido de que existen factores externos que pueden influir también en el precio, es decir, que el excedente en los precios no es en su

totalidad producto de la organización, las organizaciones no regulan los precios de mercado, sino que reflejan su operación.

Por tanto, si bien el ahorro por compras consolidadas de insumos apenas contribuye con un promedio de 14% del VAO, en la Figura 3 se puede apreciar el caso de la organización 23 cuyo VAO total está conformado en un 70% por el ahorro en compras consolidadas de insumos, esto es \$933.00 de un total de \$1,342.00/t. También se puede apreciar el caso de la organización 6 y 3 que tienen 37% y 34% del aporte por ahorros respectivamente, lo cual sugiere que este servicio constituye una gran oportunidad para crear, entregar y capturar valor en favor de los socios, incluso mayor al de las ventas consolidadas de grano. Asimismo, las compras consolidadas de insumos (semillas, fertilizantes y agroquímicos) no requieren de costosas inversiones en infraestructura de acopio y almacenamiento, no es complementario en el tiempo con el servicio de comercialización, además de que el poder de negociación está del lado de los agricultores, no así el de las ventas consolidadas donde el poder de decisión está del lado del comprador.

El factor que dificulta el incremento del VAO en el caso de las compras consolidadas es la limitada liquidez de las organizaciones para consolidar una compra relevante que permita obtener descuentos por volumen por parte de los proveedores. Al respecto, solamente 54% de las organizaciones cuentan con línea de crédito que les permita negociar en mejores condiciones. En ese sentido, Penrose-Buckley (2007) menciona que los problemas relacionados con la financiación de las organizaciones de agricultores incluyen desde problemas con el pago de las cuotas de los miembros más pobres en recursos hasta la desaparición del dinero que pertenece a la organización. Lo cual alude a que la capacidad de sostenibilidad económica de la organización podría verse afectada por la captura de la organización por parte de las élites, cuando los dirigentes promueven sus propios intereses en lugar de los de la organización.



Figura 3. Distribución de los componentes del VAO (%)

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

En efecto, más del 60% de las organizaciones cuenta con algún tipo de almacenamiento (silo, bodega o ambas). No obstante, la infraestructura de almacenamiento no resulta relevante *per se*, ya que, si bien aquellas que cuentan con ambos sistemas de almacenamiento generan un VAO por arriba de la media, las que no cuentan con infraestructura presentan el VAO promedio más alto (Figura 4). Ello debido al hecho de que algunas organizaciones sin infraestructura entregan directamente en el centro de acopio del comprador, rentan bodegas o incluso aprovechan el espacio disponible con el que cuenta cada socio para almacenar, con esto logran que el componente de diferencial de precios obtenido represente en el VAO 73% en promedio (Figura 3), sin olvidar las condiciones favorables que tuvo el mercado de granos en el año 2020, con lo que cualquier organización pudo negociar buenos precios de este *commodity*. La desventaja en este escenario es que no es posible capturar las utilidades de la organización por servicios de comercialización (<9%), además de que existe el riesgo de

descuentos excesivos por pesaje y aplicación discrecional de normas de calidad por parte del comprador.

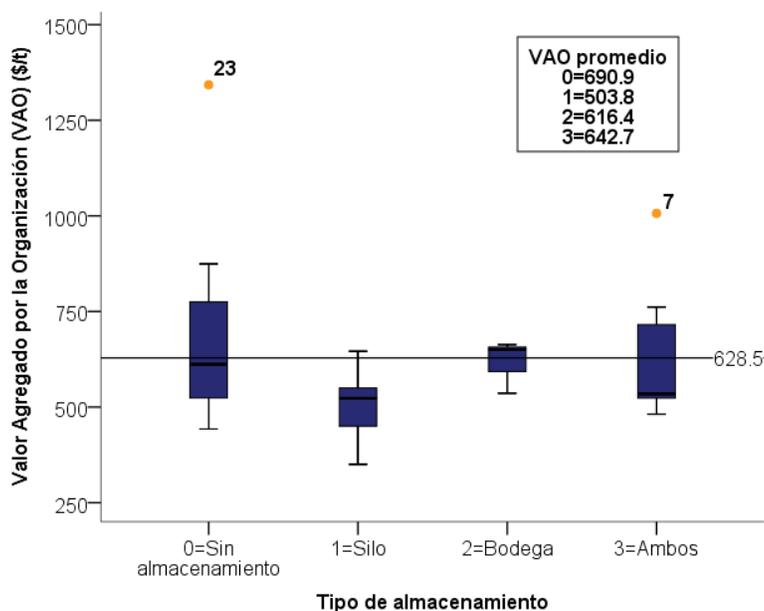


Figura 4. VAO en función de la infraestructura de almacenamiento

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

Recientemente ha surgido un interés por los efectos económicos de la organización de agricultores sobre sus miembros, como ejemplo se tienen los trabajos de: Fischer y Qaim (2012); Verhofstadt y Maertens (2015); Tolno et al., (2015); Ma y Abdulai (2016) y Sinyolo y Mudhara (2018). Las organizaciones analizadas en estos estudios, a pesar de ser de zonas regionales específicas y de trabajar con cultivos específicos como: banana en Kenia, lácteos en Etiopía, manzanas en China, papa en Guinea Central, entre otros, fueron evaluadas y mostraron a través de indicadores similares los efectos positivos de la afiliación sobre los ingresos de los pequeños agricultores.

Para este estudio, se consideró únicamente las actividades de compra de insumos y venta de grano que generan utilidades directas a los socios, con ello se obtuvo el aporte de la organización, el cual varía de 20% a 70%, con un promedio del 32% (Figura 5); esto significa para el ciclo PV2020, al menos una

tercera parte de la utilidad que obtuvieron los socios se explica por los servicios de compra-venta que ofrece la organización. Sin embargo, tal como se señaló, es importante destacar las condiciones favorables que ha registrado el mercado de granos desde el año 2020. Este resultado se puede comparar con lo encontrado por Bachke (2019) quien, en un estudio realizado en Mozambique, define que la pertenencia a las organizaciones de agricultores tiene un impacto significativo y positivo en el excedente de los ingresos totales del pequeño agricultor (15%), siendo aún mayor (20%) para aquellos cuya fuente principal de ingresos en efectivo es el sector agrícola.

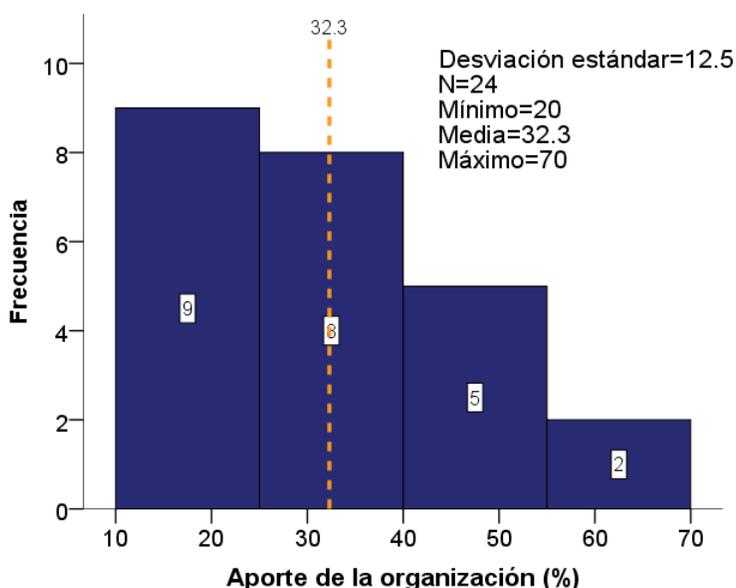


Figura 5. Aporte de la organización a la utilidad agrícola del socio (%)

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

Aunque el aporte por las compras consolidadas de insumos es mayor en algunos casos, este es un servicio que apenas se está implementando entre las organizaciones, pues para el ciclo en estudio el 70% de las organizaciones realizó compras consolidadas de insumos y la cuota de mercado no superó el 22% para socios comerciales y capitalistas (Figura 6). Esto significa la existencia de un mercado por conquistar equivalente al 78% del valor de mercado de insumos empleados por los socios capitalistas y comerciales. Además de ser una estrategia para atraer socios comerciales (clientes) y reducir los costos de

transacción que por lo general son más elevados en los mercados agrícolas de los países en desarrollo. Asimismo, los pequeños productores se enfrentan a mayores costos de transacción que los grandes productores en el mercado de los insumos (Bachke, 2019).

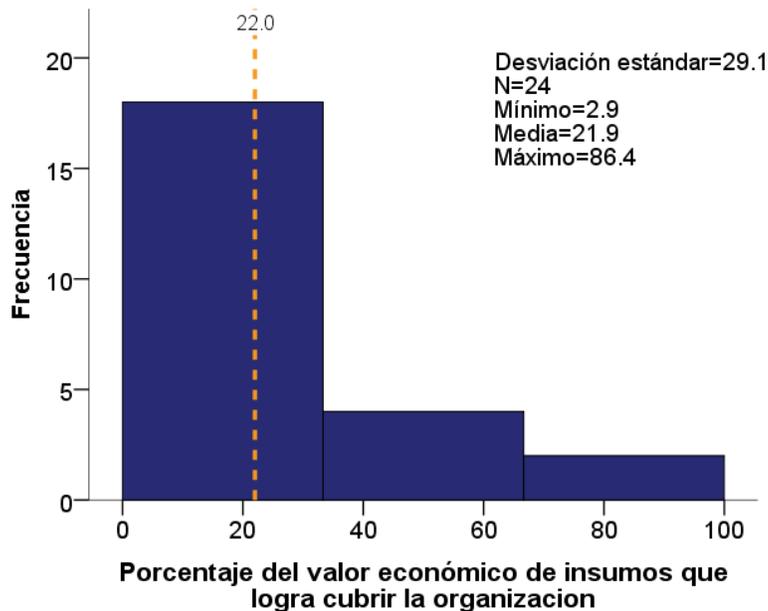


Figura 6. Cuota de mercado del total de socios (%)

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

2.7.2 Factores asociados al VAO

La correlación del VAO con diversos factores que caracterizan a las organizaciones estudiadas se presenta en el Cuadro 3 y su análisis muestra lo siguiente:

Cuadro 3. Correlación del VAO con las características de las organizaciones

Factor	R ²	Coefficiente de correlación	p-value
Volumen comercializado ^a	0.000	-0.017	0.937
Antigüedad ^a	0.306	0.553**	0.005
Carácter familiar ^b	0.159	0.276	0.090

Estabilidad del Consejo de Administración ^b	0.092	-0.029	0.856
Servicios ofrecidos por la organización ^a	0.257	0.507*	0.012

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

**La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

*La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson^a para variables cuantitativas y el de Tau-b de Kendall^b para pares de cualitativas con cuantitativas.

2.7.2.1 Volumen comercializado

No se encontró correlación alguna entre el VAO y los volúmenes comercializados ($R^2=0.000$ y $p\text{-value}=0.937$). Esto se explica porque las organizaciones son de escala pequeña (5 mil t en promedio) en comparación con el tamaño de las empresas líderes del mercado de materias primas agrícolas tales como CARGILL, GIMSA-GRUMA, BACHOCO, PROAN, UNIPRO (Ortiz-Rosales y Ramírez-Abarca, 2017), por lo que su participación en el mercado nacional, estatal e incluso regional sigue siendo marginal, lo cual explica que no se haya encontrado una correlación con el VAO. Ello evidencia la oportunidad de coordinar las estrategias de venta de las organizaciones, ya que actualmente se encuentran en una dinámica de comercialización independiente, incluso de competencia entre ellas.

2.7.2.2 Antigüedad de la organización

Con un $p\text{-value}$ de 0.005 la antigüedad se relaciona de manera positiva con la generación de VAO, es decir, que por cada año de antigüedad que acumule la organización la utilidad aumenta cerca de \$20.00/t, pero con una gran dispersión, ya que únicamente representa el 30% de la variación del indicador. La experiencia es por lo tanto importante pero no suficiente para lograr valores altos de VAO, ello se aprecia en todas las organizaciones de más de 10 años con valores inferiores a la media (Figura 7). Román Cervantes et al. (2019) consideran como organizaciones maduras las que tienen más de 30 años, como jóvenes las de menos de 16 años, y consolidadas entre 16 y 30 años, en un

estudio realizado por los autores se encontró que las ventas, gastos de personal, empleo y Valor Añadido tuvieron un crecimiento independientemente de la edad de la organización, aunque dicho crecimiento fue menor en las organizaciones maduras. Los autores describen el crecimiento económico de la organización como algo ligado al valor añadido y la generación de empleo, lo cual muestra ganancias en competitividad. Si bien no se emplean los mismos criterios para poder hacer una comparación, es posible notar que la antigüedad no necesariamente es un determinante en el crecimiento económico de las organizaciones.

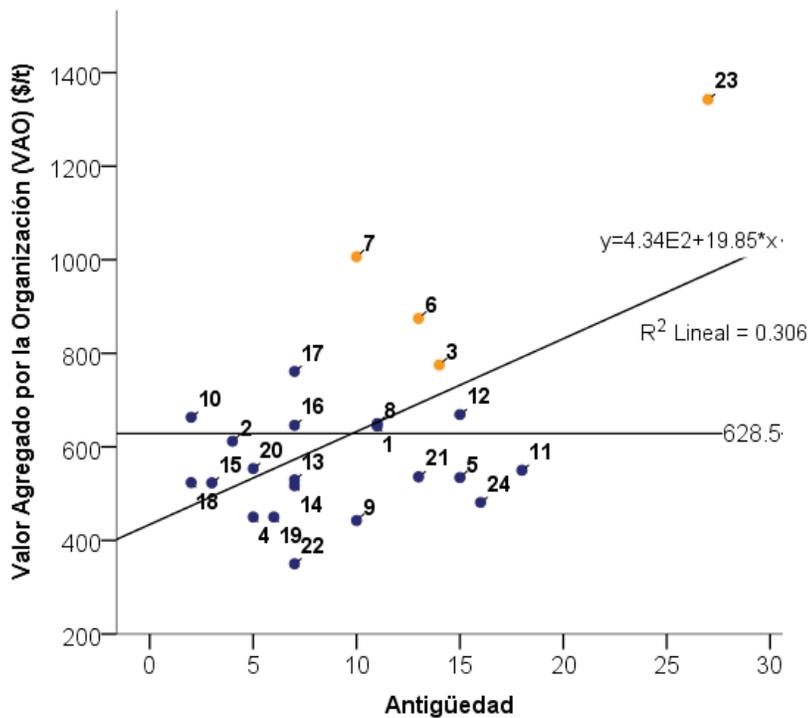


Figura 7. Antigüedad de la organización en relación con el VAO

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

2.7.2.3 Carácter familiar

Como se muestra en el Cuadro 3, se encontró una asociación baja o muy baja del VAO con el carácter familiar de acuerdo con la interpretación de los coeficientes (Santoyo Cortés et al., 2002; Hinkle et al., 2003). Sin embargo, en

sentido estricto el análisis de regresión lineal muestra una significancia estadística en el nivel 0.10 (bilateral) de la categoría multinuclear con el VAO. De esta manera, las categorías mononuclear, multinuclear y ampliada generan un VAO mayor al de la categoría base que es cero parentesco, en el orden de \$14/t, \$195/t y \$137/t respectivamente. La Figura 6 sugiere de forma más puntual una diferenciación entre las categorías de cero parentesco entre los socios capitalistas y familia mononuclear con respecto a las categorías multinuclear y familia ampliada. Lo que plantea la hipótesis de que el no parentesco dificulta la apropiación social de la organización; mientras que en las familias mononucleares tanto la mezcla de roles familiares y gerenciales como los controles más laxos, limitan el desempeño. A reserva de estudios más precisos, la promoción debería privilegiar, para la creación de valor, la organización multinuclear o con familia ampliada (Figura 8).

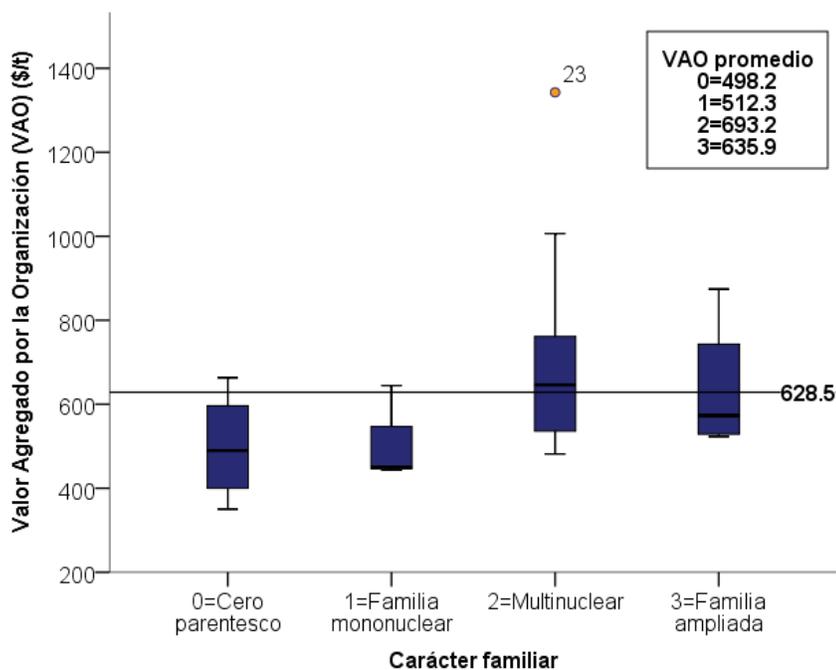


Figura 8. Asociación del VAO con el carácter familiar

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

2.7.2.4 Estabilidad del Consejo de Administración y competencias profesionales

Durante el trabajo de campo los dirigentes de las organizaciones señalaron que la inestabilidad del Consejo de Administración, por dar cumplimiento a la normativa que establece que los Consejos de Administración y de Vigilancia de las Sociedades Rurales durarán en sus funciones tres años (Ley Agraria, 1992), promovía un mal desempeño de las organizaciones. Sin embargo, los resultados indican (Figura 9) que no hay relación relevante de la Estabilidad del Consejo de Administración con la generación de VAO. Lo cual sugiere que son más bien las competencias de la estructura tanto directiva como profesional las que pueden marcar la diferencia, aunque no se consideró su medición en este estudio, razón por la cual podría ser un tema por desarrollar en un análisis más profundo.

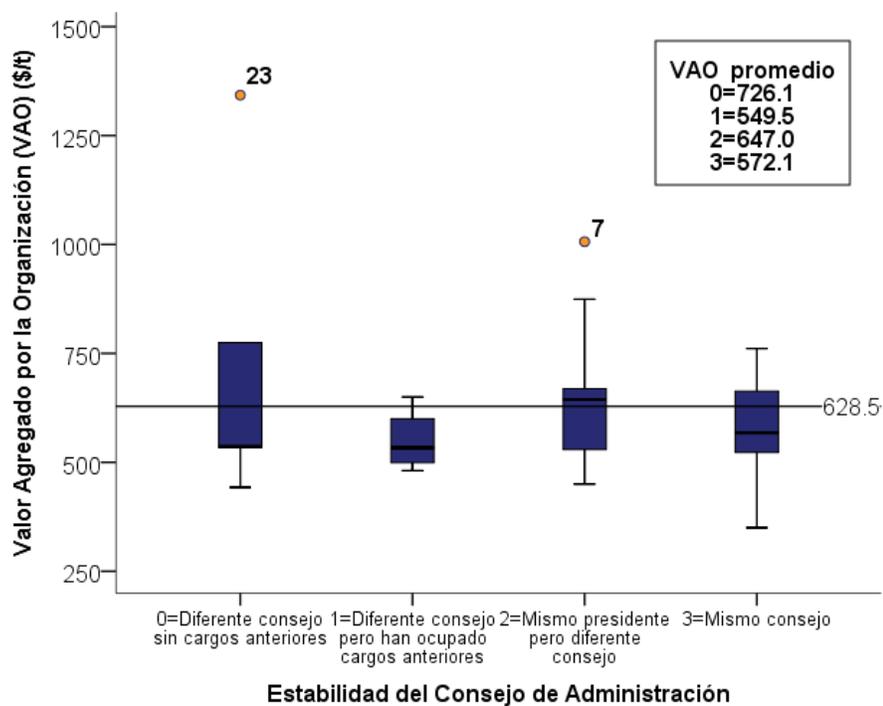


Figura 9. Estabilidad del Consejo de Administración con relación al VAO

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

Al considerar el argumento de autores como Bernal et al. (2020) y Chiavenato (2009) quienes afirman que el desempeño de las organizaciones depende

directamente del desempeño de las personas que las forman, se reafirma la pertinencia de evaluar las competencias del capital humano por estar estrechamente relacionado de con el desempeño organizacional.

2.7.2.5 Servicios ofrecidos por la organización

En la Figura 10 se observa una correlación positiva entre el número de servicios y el VAO. Con un p-value de 0.012 se puede afirmar que el número y tipo de servicios ofrecidos por la organización está asociado al desempeño. Los servicios que las organizaciones prestan a los socios están ligados también al aumento de la competitividad de las empresas agrarias, impulsada por el incremento de su poder de negociación frente a clientes y proveedores a través de la incorporación a una organización. Entre otros, proveen a sus socios de los servicios de aprovisionamiento de factores de producción como la asistencia técnica, formación, información, transformación y comercialización, etc. (Arcas Lario et al., 2019). Estos servicios mejoran la eficiencia de las explotaciones de los socios y les permiten responder a las exigencias del mercado y capturar valor (Arcas y Munuera, 1998; Baamonde, 2009; Juliá Igual et al., 2010). En este estudio los servicios ofrecidos que tuvieron asociación con el VAO, en orden de importancia, fueron: ventas consolidadas de grano, asesoría técnica, coberturas de precios, compras consolidadas de insumos, financiamiento y seguro agrícola.

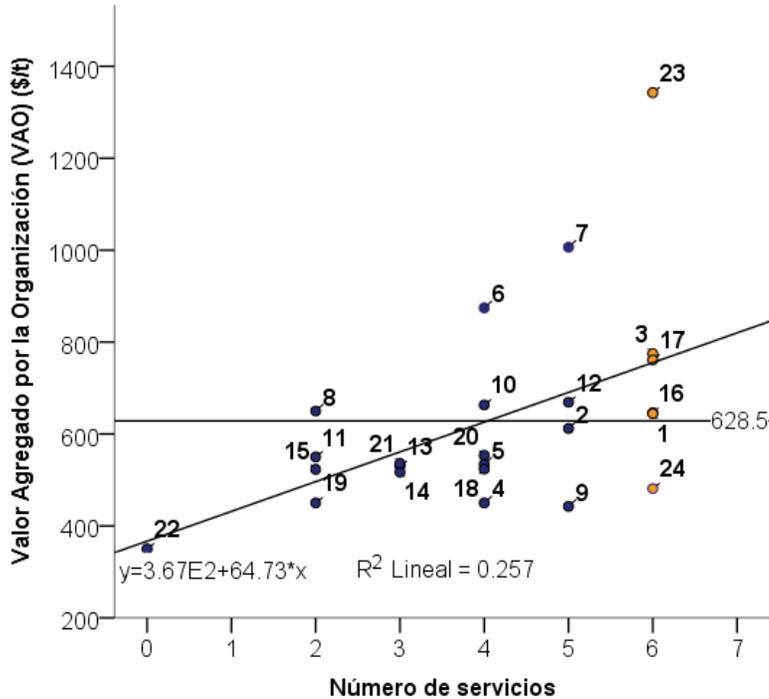


Figura 10. Número de servicios ofrecidos por la organización en relación con el VAO

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

Esta asociación tiene que ver, por una parte, con el grado de adopción de los siete principios identificados con el modelo económico empresarial de las cooperativas de todo el mundo (ACI, 1996), a saber: gestión democrática por parte de los socios en el proceso de fijación de políticas y toma de decisiones, participación económica de los socios, autonomía e independencia (económica/financiera y política), educación, formación e información (transparencia), cooperación entre organizaciones, interés por la comunidad y profesionalización, que Muñoz Rodríguez et al. (2012) adaptaron para las organizaciones en México. En ese sentido, las organizaciones que tienen un mayor número de servicios tienen también una estructura técnica/profesional permanente (p-value 0.010) y un VAO promedio más alto, lo que permite afirmar que la capacidad para crear, entregar y capturar valor vía la prestación de servicios está estrechamente vinculada con la existencia de una estructura gerencial pagada de manera permanente por las propias organizaciones (Figura

11). Sin que ello implique la renuncia a recibir subsidios temporales, preferentemente oportunos y estables, para sostener la estructura gerencial en tanto se fortalece y posiciona paulatinamente la organización con sus socios, clientes y proveedores.

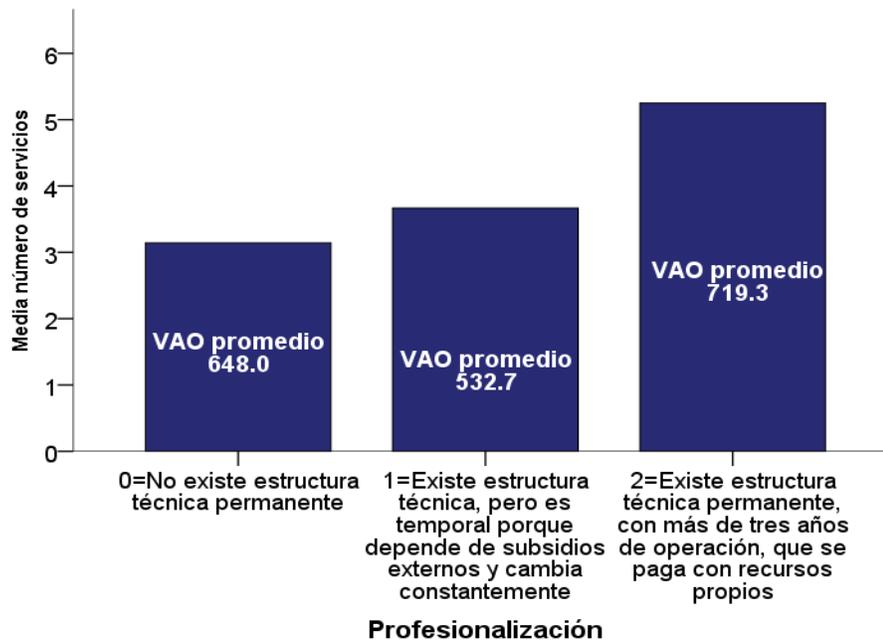


Figura 11. VAO promedio en relación con la estructura técnica presente en la organización

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

Los estudios disponibles en el contexto de las cooperativas agroalimentarias españolas señalan que la profesionalización de la gestión está presente en la mayoría de ellas, incluso en el 82% de los casos se contrata a un gestor profesional externo (Meliá Martí et al., 2018). Sin embargo, existen dos cuestiones clave que deben tenerse en cuenta en relación con los directivos de las organizaciones y se refieren a la formación y la remuneración. En primer lugar, la formación es un elemento fundamental para el desarrollo de la organización, ya que de esto depende alcanzar las metas que se proponen (Baez, 2010), principalmente los servicios de especialistas con experiencias previas y conocimiento en el tema de capacidades organizativas, así como servicios de asesoramiento técnico y el apoyo financiero adecuado, siendo clave no solo la

selección de gerentes adecuados y formados, sino también su supervisión (Chaves, 2004).

En segundo lugar, la remuneración es uno de los elementos determinantes a la hora de atraer a los profesionistas más capacitados a una organización, ya que los gerentes no suelen estar adecuadamente remunerados, lo que no ayuda a la hora de atraer a profesionales a estas posiciones (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012). Las entidades que dan apoyo a las organizaciones muchas veces cuentan con capacidades propias para acompañarlas, sin embargo, el recurso destinado a la capacitación no está siendo aprovechado en todo su potencial, debido a la poca correspondencia entre los temas impartidos y las necesidades de las organizaciones (Muñoz Rodríguez et al., 2012), así que en la mayoría de los casos las organizaciones requerirán contratar servicios especializados, o en su defecto, serán las mismas organizaciones quienes lo hagan.

La profesionalización de la gestión es un elemento clave para poder hacer frente a las nuevas condiciones del entorno competitivo y a los procesos de crecimiento por los que atraviesan las organizaciones. Asimismo, una buena formación profesional puede reducir el desequilibrio social; sin embargo, no tenerla, aumenta la desigualdad social (Martín Rivera, 2017). Muñoz Rodríguez et al. (2012) afirman que la profesionalización es uno de los tres objetivos estratégicos que debiera considerar cualquier política de fomento organizacional, en complemento con la educación e información y la gestión democrática.

Los resultados de la Figura 9 reiteran que la sola existencia de una estructura profesional resulta relevante para explicar las diferencias en generación de VAO, ya que al realizar una prueba de medias mediante el método ANOVA de un factor se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (p -value 0.025), lo que hace este efecto causal verídico. Cabe resaltar que para esta variable solo se midió si existía o no estructura técnica permanente, más no las competencias de los técnicos profesionales.

En la Figura 12 se muestra cómo aumenta la mezcla de servicios a medida que las organizaciones acumulan experiencia, siendo los servicios de comercialización de granos los que en mayor medida se ofertan con 100% de las organizaciones, seguido por el servicio de asesoría con 83%, compras consolidadas de insumos 70% y coberturas de precios 75%. Por su parte, los servicios que menor cobertura tienen son los de financiamiento y seguro de cosechas, lo cual sugiere la relativa debilidad de las organizaciones para ser sujetos de crédito, así como una elevada exposición a riesgos por parte de los socios.

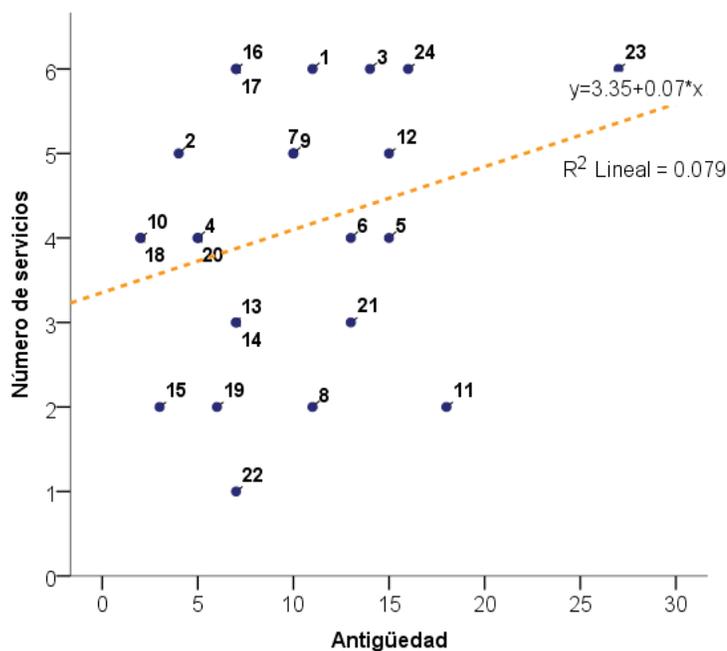


Figura 12. Número de servicios ofrecidos en relación con la antigüedad de las organizaciones

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020

Dado que no existen estudios similares con indicadores cuantitativos de desempeño, la única comparación se puede hacer con los estudios sobre balances generales, evaluaciones de eficiencia o rendimiento de las empresas, como el caso de Arcas Lario et al. (2019) quienes realizaron un diagnóstico de rentabilidad económica y financiera de cooperativas en España y en general hallaron un crecimiento económico continuo, sobre todo de las cooperativas

consolidadas (16-30 años). Esta evolución obedece al crecimiento del margen de explotación sobre las ventas (nivel de eficiencia del sistema productivo de la empresa) como al aprovechamiento de los activos. Asimismo, tanto la liquidez a corto y largo plazo como el equilibrio financiero fue más estable en las cooperativas pequeñas, también resultaron ser las mejor capitalizadas y las más antiguas, en especial las de primer grado. Con esto se observa que las variables son heterogéneas y no todas influyen de la misma manera en el desempeño de las organizaciones, varían mucho según su tipo y sus objetivos. Recientemente se habla de que las organizaciones más exitosas y mejor gestionadas serán las que demuestren mayor previsión en los asuntos humanos y eso se reflejará en el rendimiento (Nooyi, 2022).

Cattaneo et al. (2022) discuten también sobre ubicar a los objetivos de sustentabilidad en un lugar central, y no complementario, en la estructura y en el funcionamiento de toda organización mediante la implementación de cambios en la cultura organizacional.

2.8 Discusiones y conclusión

La incorporación del VAO como medida de desempeño de las organizaciones económicas rurales visibiliza y describe el beneficio que los socios reciben por ser miembros de una organización, a diferencia de las evaluaciones tradicionales que solamente ofrecen un balance general de los estados financieros de las organizaciones y que, si bien pueden reflejar la solvencia financiera de una organización, ello no necesariamente se refleja en la mejora de las condiciones de sus socios. Por tanto, el VAO como indicador de desempeño es un buen acercamiento a la rendición de cuentas de las organizaciones para con sus socios y con otras partes interesadas. Además, permite hacer comparaciones entre organizaciones aún en contextos organizativos sociales muy heterogéneos.

Por tanto, tomando en cuenta la baja proporción de productores que se incorporan a organizaciones económicas en México, probablemente a causa de la relación clientelar que ha tenido la organización rural, los productores no la consideran como una solución a los problemas adyacentes que los afectan: altos

costos de los insumos y dificultad para la comercialización debido a los bajos precios. Por consiguiente, dado que este análisis demuestra que si hay un beneficio, habría que retomar el tema de la organización desde las políticas públicas, cuya orientación preferente en la actualidad privilegia a los bienes privados o de beneficio común, pero a pequeños grupos, que si bien son claves, los resultados aquí encontrados indican que el desempeño se ve afectado por la profesionalización medida en términos de estabilidad de la estructura técnica de la organización. Un análisis más preciso de esta variable es necesario para valorar sus implicaciones y considerarlo también como un eje de desarrollo a incluir en los lineamientos de política pública tendientes a mejorar el tejido organizacional en México.

En ese sentido, la principal aportación de este trabajo de investigación es la incorporación de una perspectiva cuantitativa en la valoración del desempeño de las organizaciones económicas rurales a través del VAO, indicador que muestra el beneficio económico que están dejando de obtener los productores que no están organizados.

2.9 Limitaciones y futuras investigaciones

La principal limitante de esta investigación se remite a la disponibilidad de los tres resultados de la actividad empresarial que integran el VAO para su aplicación en la evaluación de desempeño de las distintas organizaciones existentes. Otra limitante es la medición cuantitativa de las competencias de la estructura profesional de la organización y cómo esta influye en el desempeño, esta última constituye el principal tema de investigación que dará continuidad a este artículo, además de considerarse una base para las futuras investigaciones en el contexto de organizaciones económicas de productores en los países en desarrollo.

2.10 Literatura citada

ACI (1996). Declaración sobre la Identidad Cooperativa. Idelcoop, 23(97).

ACI (2020). Alianza Cooperativa Internacional. Datos y Cifras. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras#base-de-datos-sobre-cooperativas>

- Ampaire, E. L., Machethe, C. L., & Birachi, E. (2013). The role of rural producer organizations in enhancing market participation of smallholder farmers in Uganda: enabling and disabling factors. *African Journal of Agricultural Research*, 8(11), 963–970.
- Arcas Lario, N., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Navarro, J. (2019). Diagnóstico económico-financiero de las cooperativas agroalimentarias en España (2015-2017). Cajamar. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Arcas, N., & Munuera, J. L. (1998). El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria. *Distribución y Consumo*, 42, 55–71.
- Baamonde, E. (2009). El cooperativismo agroalimentario. *Mediterráneo Económico*, 15, 229–246.
- Bachke, M. E. (2019). Do farmers' organizations enhance the welfare of smallholders? Findings from the Mozambican national agricultural survey. *Food Policy*, 89, 2–14.
- Baez, L. L. (2010). Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales. RUTA.
- Berdegú, J. A., Franco, G., Gordillo, G., Molina, C., Robles, H., Soloaga, I., & Yúnez, N. A. (2016). Programa piloto territorios productivos Guía de campo 4 (No. 4). https://rimisp.org/wp-content/files_mf/155059377720160831Guia4OrganizacionesconTransferencia.pdf
- Bernal, G. I., Pedraza, M. N., & Castillo, H. L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22), 213–227.
- Bernard, T., & Spielman, D. J. (2009). Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia. *Food Policy*, 34(1), 60–69.
- Bernardez, M. L. (2007). Desempeño Organizacional: Mejora, Creación e incubación de nuevas organizaciones.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- Carné, D. M. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 65, 50–67.

- Castañeda, Guido, & Medina (2012). Cooperativas pesqueras exitosas en Sinaloa. Lecciones para aprender y compartir (C. C. y C. A.C. (ed.)). Universidad Autónoma de Sinaloa y CONAPESCA.
- Cattaneo, C. A., Bocchicchio, A. M., & Candelino, E. (2022). Heterogeneización agroalimentaria y sustentabilidad: complejidades manifiestas para una interpretación en clave organizacional. *Revista Internacional de Organizaciones*, 28(28), 63–83. <https://doi.org/10.17345/rio28.63-83>
- Chagwiza, C., Muradian, R., & Ruben, R. (2016). Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia. *Food Policy*, 59, 165–173. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2016.01.008>
- Chaves, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, 6, 27–44.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). Mc Graw Hill.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperCollins.
- COPA-COGECA (2022). *La agricultura europea. Las Cifras*. <https://www.copa-cogeca.eu/europeanfarming#b188>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima). CENGAGE Learning.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprim). Pearson Education.
- Degrammont, H. C., & Mackinlay, H. (2006). Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el estado. *Revista Mexicana de Sociología*, 68(4), 693–729.
- ENA (2019). *Encuesta Nacional Agropecuaria. Características de Las Unidades de Producción Agrícolas y Ganaderas*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp_ena2019.pdf
- Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. *World Development*, 40(6), 1255–1268. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.11.018>
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173–178).
- Fuentes, M., & Hurtado, N. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 8(2), 87–102.

- Garretón, M. A., Cruz, M. A., & Aguirre, F. (2012). La experiencia de los consejos asesores presidenciales en Chile y la construcción de los problemas públicos. *Revista Mexicana de Sociología*, 74(2), 303–340.
- Giagnocavo, C., & Vargas-Vasserot, C. (2012). Support for Farmers' Cooperatives; Country Report Spain.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485. <https://doi.org/10.5465/256971>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (Novena ed.). CENGAGE Learning.
- Hinkle, Wiersma, & Jurs. (2003). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences* (5th ed.).
- INEGI (2007). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007.
- James, H., & Sykuta, M. (2005). Property right and organizational characteristics of producer owned firms and organizational trust. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(4), 545–580.
- Juliá Igual, J. F., Meliá Martí, E., García Martínez, G., & Gallego Sevilla, L. P. (2010). Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo (Fundación). Colección economía 45.
- Ley Agraria (1992). Publicada en Diario Oficial de la Federación, 26 de febrero. Ley Agraria Título Cuarto de Las Sociedades Rurales. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13_250618.pdf
- Likert, R. (1957). *Some Applications of Behavioral Research*. Paris: UNESCO.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. DEUSTO.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Ma, W., & Abdulai, A. (2016). Does cooperative membership improve household welfare? Evidence from apple farmers in China. *Food Policy*, 58, 94–102. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2015.12.002>
- Martín Rivera, J. (2017). Los retos de la formación profesional: la formación profesional dual y la economía del conocimiento. *Revista Internacional de Organizaciones*, 17, 141. <https://doi.org/10.17345/rio17.141-168>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.

- Meinzen-Dick, R., & Di Gregorio, M. (2004). Collective action and property rights for sustainable development: overview. International Food Policy Research Institute.
- Meliá Martí, E., Carnicer Andrés, M. P., & Juliá Igual, J. F. (2018). El gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. Modelos de referencia y casos empresariales (Cajamar (ed.)).
- Morales I, S., & Morales T, O. (2022). Corrupción organizacional: Una propuesta de marco teórico. *Revista Internacional de Organizaciones*, 28, 113–136. <https://doi.org/10.17345/rio28.113-136>
- Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., & Flores Verduzco, J. J. (2012). Pilares de las organizaciones rurales que perduran. CIESTAAM-Universidad Autónoma Chapingo.
- Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., Gómez Pérez, D., & Altamirano Cárdenas, L. R. (2018). ¡Otro campo es posible! CIESTAAM-Universidad Autónoma Chapingo.
- Nooyi, I. (2022). *Mi vida plena* (1a ed.). Conecta.
- Ortiz-Rosales, M. Á., & Ramírez-Abarca, O. (2017). Proveedores e industrias de destino de maíz en México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 14(1), 61–82.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. DEUSTO.
- Ostrom, E. (2004). Comprender la acción colectiva. In R. S. Meinzen-Dick & M. Di Gregorio (Eds.), *Acción colectiva y derechos de propiedad para el desarrollo sostenible* (p. 37). *Food Agriculture and The Environment*.
- Paolini, N. A., & Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales? *Series: Libros de Cátedra*.
- Penrose-Buckley, C. (2007). *Organizaciones de productores Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas* (1ra ed.). Intermón Oxfam.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100–117.
- Poteete, A. R., Janssen, M. A., & Ostrom, E. (2010). *Trabajar juntos. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*.
- Rabobank. (2012). *Cooperatives and Rural Financial Development: great opportunities and surmountable difficulties*.
- Randeree, K., & Al Youha, H. (2009). Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(4), 123–134.

- Rello, F. (1997). Problemas y retos de la organización para la producción rural.
- Rodríguez-Hernández, O., Santoyo-Cortés, V. H., Muñoz-Rodríguez, M., & Rodríguez-Padrón, B. (2017). La posición competitiva de las organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 15, 2965. <https://doi.org/10.29312/remexca.v0i15.419>
- Román Cervantes, C., García Pérez, A. M., González Davila, E., & Yanes Estévez, V. (2019). Aspectos estratégicos de las cooperativas agroalimentarias en función de su dimensión. Una aplicación a Canarias. Cajamar. Universidad de la Laguna.
- Rondot, P., & Collion, M.-H. (2001). Organizaciones de productores agrícolas. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. Federación Internacional de Productores Agrícolas y Banco Mundial.
- Santoyo Cortés, V. H., Ramírez Moreno, P. P., & Suvedi, M. (2002). Manual para la evaluación de programas de desarrollo rural. CIESTAAM-Universidad Autónoma Chapingo.
- SDAyR. (2022). Gobierno del Estado de Guanajuato. Programa Comercialización Innovadora.
- Sinyolo, S., & Mudhara, M. (2018). Collective action and rural poverty reduction: Empirical evidence from KwaZulu-Natal, South Africa. *Agrekon*, 57(1), 78–90. <https://doi.org/10.1080/03031853.2018.1451349>
- SMATTCOM. (2020). Comercio Inteligente para el Agro. Histórico de Precios de Cotizaciones de Productores y Mayoristas de Maíz Blanco.
- Stoelhorsta, J. W., & Richerson, P. J. (2013). A naturalistic theory of economic organization. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, S45–S56.
- Tolno, E., Kobayashi, H., Ichizen, M., Esham, M., & Balde, B. S. (2015). Economic Analysis of the Role of Farmer Organizations in Enhancing Smallholder Potato Farmers' Income in Middle Guinea. *Journal of Agricultural Science*, 7(3). <https://doi.org/10.5539/jas.v7n3p123>
- USDA (2008). Cooperative statistics. <https://www.rd.usda.gov/sites/default/files/sr69.pdf>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Verhofstadt, E., & Maertens, M. (2015). Can Agricultural Cooperatives Reduce Poverty? Heterogeneous Impact of Cooperative Membership on Farmers' Welfare in Rwanda. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 37(1), 86–106. <https://doi.org/10.1093/aep/ppy021>

III. PROFESIONALIZACIÓN Y GOBERNANZA EN EMPRESAS AGRÍCOLAS DE MÉXICO

3.1 Resumen

Las empresas agropecuarias se enfrentan a diversos desafíos relacionados con el entorno en el que operan, principalmente la competencia en el mercado, los riesgos climáticos y los cambios en las regulaciones gubernamentales; mismos que amenazan la rentabilidad y la sostenibilidad de las empresas si no se gestionan adecuadamente. A través de un estudio exploratorio, este artículo identifica los factores del entorno que conducen los movimientos estratégicos de las empresas y analiza el papel de la profesionalización y la gobernanza en la gestión de estos. Se concluye que las empresas agropecuarias responden esencialmente a los factores del entorno global, modificando sus movimientos estratégicos para adaptarse. La herramienta principal de gestión es la profesionalización como proceso mediante el cual mejoran la producción, distribución y comercialización de sus productos agropecuarios; por otro lado, la profesionalización permite incorporar mejores prácticas de gobernanza al crear relaciones de largo plazo con los clientes y otras partes interesadas.

Palabras clave: empresas agropecuarias; factores del entorno; movimientos estratégicos; profesionalización; gobernanza.

3.2 Abstract

Agricultural companies face various challenges related to the environment in which they operate, mainly market competition, climate risks and changes in government regulations; same ones that threaten the profitability and sustainability of companies if they are not managed properly. Through an exploratory study, this article identifies the environmental factors that drive the strategic movements of companies and analyzes the role of professionalization and governance in their management. It is concluded that agricultural companies essentially respond to the factors of the global environment, modifying their strategic movements to adapt. The main management tool is professionalization

as a process through which they improve the production, distribution and marketing of their agricultural products; On the other hand, professionalization allows for the incorporation of better governance practices by creating long-term relationships with clients and other stakeholders.

Keywords: agricultural companies; environmental factors; strategic moves, professionalization, governance.

3.3 Introducción

Una empresa es una unidad económica que contrata factores de producción y las organiza para producir y vender bienes y servicios (Parkin & Loría, 2010). En ese sentido, una empresa agropecuaria es una organización que combina recursos humanos, financieros, materiales y naturales para la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, forestales o ganaderos.

Las empresas agrícolas y pecuarias en México tienen una historia que se remonta a la época prehispánica cuando las civilizaciones indígenas desarrollaron los primeros sistemas agrícolas. Posteriormente, durante la colonización española la agricultura se convirtió en una actividad económica central con la producción de maíz, frijol, cacao y caña de azúcar. En el siglo XIX la agricultura experimentó cambios trascendentales con la introducción de productos industriales como el café, el henequén y el algodón.

Actualmente las empresas que desarrollan actividades agropecuarias, tienen presencia significativa en varias regiones del país, y han sido una fuente de empleo y sustento para muchas familias. Sin embargo, las empresas rurales en México han enfrentado diversos desafíos a lo largo de los años, incluyendo la falta de inversión en tecnología y maquinaria, la falta de acceso a financiamiento y la alta competencia de los productos importados.

En los últimos años el gobierno mexicano ha implementado políticas para apoyar a las empresas agropecuarias, que incluyen programas de financiamiento,

capacitación en tecnología y técnicas de producción más eficientes; sin embargo, un elemento importante en la eficacia de estos programas y que tiene que ver con el desempeño de las empresas agrícolas, es el de las competencias profesionales de la estructura técnica y directiva. Martínez López *et al.* (2022) determinaron que la existencia de una estructura gerencial pagada de manera permanente por las propias empresas resulta relevante para explicar las diferencias en desempeño.

Por otro lado, la profesionalización también requiere de avances en gobierno corporativo a través de un marco regulatorio que promueva la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos administrativos y, en México, no se ha hecho mucho más que fortalecer la estructura interna de las empresas incorporando profesionales con experiencia técnica y, no así, con experiencia en gestión empresarial y promover la adopción de políticas y estrategias orientadas a la gestión responsable de recursos naturales, la mitigación del impacto ambiental y el respeto a los derechos humanos; esto último obedece a la exigencia de las certificaciones de productos y proceso agrícolas.

El objetivo de esta investigación fue en primera instancia, delimitar los factores del entorno que inducen los movimientos estratégicos en las empresas agropecuarias sobresalientes, y en segunda instancia, analizar el rol de la profesionalización y gobernanza en la gestión de los factores del entorno.

Para cumplir con el objetivo de estudio, se eligieron 17 empresas agropecuarias sobresalientes en México. El término sobresaliente se refiere a una empresa de crecimiento considerable, de gran tamaño y desarrollo, consideradas expertas en el ramo, con acceso al crédito, generadoras de empleo y altamente productivas.

Se optó por este tipo de empresas porque, además de que el sector agropecuario es clave en la economía mexicana y un componente fundamental para la seguridad alimentaria y la preservación del medio ambiente, las empresas agrícolas tienen particularidades que las distinguen de otras empresas,

desarrollan nuevos métodos y recursos agrícolas con el objetivo de mejorar los procesos y optimizar la producción.

Se adoptó un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, basado en el análisis de una muestra formada por un número reducido de observaciones, pero que son significativamente indicadoras de conductas empresariales en el sector. El aporte principal de este tipo de estudio es proveer de una referencia general del tema y formular problemas de investigación para extraer datos y términos que permitan generar las preguntas e hipótesis necesarias para una investigación más profunda de carácter explicativo (Nieto, 2018).

3.4 Planteamiento del problema

El fenómeno de la globalización afecta de manera sustancial a las empresas agrícolas dada la enorme importancia del comercio de sus productos a escala mundial (de León Lázaro, 2018). Dichas entidades, enfrentan también otros desafíos como la falta de gestión comercial estratégica, la falta de integración entre áreas, por ejemplo, entre producción y comercialización y la inestabilidad de los precios de los productos e insumos, entre otros (Yurevic, 2001).

La composición de las empresas es básicamente de tipo familiar y no familiar. Marsden *et al.* (1992), Gasson y Errington (1993), Hill (1993), Djurfeldt (1996), Johnsen (2004) y más recientemente Calus y Huylenbroek (2010) han diferenciado las empresas familiares de las no familiares sobre la base de la tierra de que disponen, el tipo de propiedad de la empresa y la organización del trabajo.

La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional (Tàpies, 2011). Y en México, es una de las principales figuras en la estructura económica. Tanto que, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022), estas entidades representan el 90% del total de unidades de negocio existentes en el país y forman parte de una de las principales fuentes de empleo, innovación y riqueza. A pesar de estas cifras, existe un alto índice de fracaso. Esto es porque la mayoría de las compañías

familiares no sobreviven al fundador. De acuerdo con El economista, de cada 100 organizaciones que se crean, sólo 30 llegan a manos de la segunda generación y 10 a la tercera. Y de acuerdo con el Family Business Institute (2016), sólo el 3% llega a la cuarta o quinta generación.

Las particularidades de la empresa familiar agrícola han sido estudiadas durante las últimas décadas por un número limitado de investigadores, quienes han detectado elementos comunes por los que las empresas familiares no logran sobrevivir (Gómez *et al.*, 2018) tales como: falta de planeación, resistencia al cambio, autocracia, mezcla de roles familiares y profesionales, control inadecuado, toma de decisiones inapropiadas vinculado a la carencia de un consejo de administración o de una figura legal en donde se discutan formalmente asuntos importantes y se tomen decisiones grupales.

Este tipo de empresa tiene como base de su conceptualización a las explotaciones donde predomina el trabajo familiar, donde la administración de la unidad económico-productiva se le adjudica al jefe o jefa del hogar y al tamaño de la explotación. Las decisiones en este tipo de empresa generalmente son emocionales más que racionales, tienen poco sustento financiero y contable y carecen de conocimiento del mercado, de asuntos administrativos y sistemas. Pocas veces desarrollan indicadores de desempeño y el tema de sucesión a menudo es mal planeada o no se planea (Freire, E. J. S., & Pico, 2015; Romero-Padilla *et al.*, 2022).

Sin embargo, existen deficiencias que están presentes tanto en empresas familiares como en las no familiares y que son gestionadas de diferente forma, como la gobernanza. El tema de la gobernanza es importante en la toma de decisiones, evaluación de procesos y la detección de fallas a través de auditorías financieras, reuniones y análisis.

Dependiendo del tipo de empresa es la implementación de las prácticas de gobernanza, siendo más débil en las empresas familiares. Por ello es importante la exploración de los temas de gobierno de la propia familia empresaria, ya que

el éxito de estas depende en gran medida de sus estructuras, sus procesos y cómo hacen frente a las disrupciones (Olson *et al.*, 2003).

La literatura destaca la relevancia del gobierno familiar efectivo, principalmente refiriéndose a las reuniones familiares, las constituciones familiares o los consejos familiares (Mustakallio *et al.*, 2002; Suárez & Santana-Martín, 2004). También se relaciona al gobierno familiar con el rendimiento empresarial y evaluación de indicadores de desempeño (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006; Tower *et al.*, 2007), la toma de decisiones estratégicas (Mustakallio *et al.*, 2002), sucesión (Blumentritt *et al.*, 2006; Chittoor & Das, 2007) y unidad familiar (Poza *et al.*, 2004).

Respecto al tema de sucesión, en México se estima que sólo el 23% de las empresas familiares cuenta con un plan de sucesión sólido, documentado y comunicado, en comparación con Estados Unidos y Canadá con un 34%. Sólo el 23% de las empresas posee mecanismos de resolución de conflictos, el 35% ha elaborado un testamento, el 48% tiene una estructura de gobierno clara y sólo el 35% documentó sus valores y misión por escrito (Family Business Survey, 2021).

Ya que México es el quinto país con más empresas familiares en el mundo (Business Families Foundation, 2021), se espera que en un periodo de cinco años continúen enfrentando el reto de lograr una continuidad que llegue y supere a la tercera generación.

En general las compañías agrícolas y de alimentos de todo el mundo se enfrentan a una mayor presión debido a que el crecimiento del rendimiento se ha ralentizado hasta un ritmo insostenible ante el rápido crecimiento de la población mundial. Junto con las crecientes preocupaciones medioambientales, como los problemas de uso de la tierra y los impactos climáticos extremos de las sequías y las granizadas, así como los retrasos imprevistos en el transporte derivados de la pandemia; es decir, las empresas del sector agrícola están expuestas a un entorno de mayor riesgo, incluidos rendimientos impredecibles de los cultivos y la demanda fluctuante de los consumidores.

Los factores del entorno de carácter económico, político, socio-cultural, jurídico-legal, ambiental y tecnológico influyen de manera importante en las empresas del sector agropecuario, debido a que, al ubicarse en zonas rurales, los “ecosistemas digitales” con los que cuentan (recursos, aptitudes y redes) son inferiores en comparación con las zonas urbanas (Trendov et al., 2019).

Dada la complejidad en los procesos de producción, la dependencia total del material vegetal o animal y el clima, y la realización de diversos procesos productivos de manera simultánea para utilizar toda su capacidad, la profesionalización en la agricultura se vuelve imprescindible para mejorar la eficiencia y productividad. Con la agricultura 4.0 y los procesos de digitalización y automatización que modificará todas las partes de la cadena agroalimentaria, la gestión de los recursos en todo el sistema puede optimizarse considerablemente y volverse individualizada, inteligente y prospectiva (Trendov et al., 2019).

Se registra que estas tendencias y disruptores actuales del mercado se deben principalmente a la modificación en los gustos y preferencias alimentarias, a las políticas, a la urbanización, a la migración y al cambio climático, lo que lleva a las empresas a reformar la gestión de la mano de obra y a modificar sus registros administrativos, así como a cumplir con las certificaciones de los productos y con el pago de impuestos (Morris et al., 2020).

3.5 Marco conceptual

3.5.1 El entorno y sus efectos

El entorno empresarial es el conjunto de factores de carácter económico, político, socio-cultural, jurídico-legal, ambiental y tecnológico que influye en el funcionamiento y gestión de todas las empresas. Puede tener un origen interno o externo y puede afectar directa o indirectamente a estas entidades. Este entorno además se caracteriza por ser cambiante en el tiempo y muchas veces difícil de predecir (Fernández, 2016). Por lo tanto, el desempeño en las organizaciones ya no sólo depende de su comportamiento empresarial interno,

sino también de las condiciones imperantes en el ámbito externo, que marcan o establecen la dirección y estrategias a adoptar.

Existen fuerzas del entorno general o macro y del entorno específico o micro, la Figura 13 los muestra agrupados en dos círculos concéntricos. Las fuerzas macro normalmente están fuera del control de la empresa (círculo externo) y las micro se pueden gestionar en cierta medida (círculo interno) (Castro *et al.*, 2003; Porter, 2004).

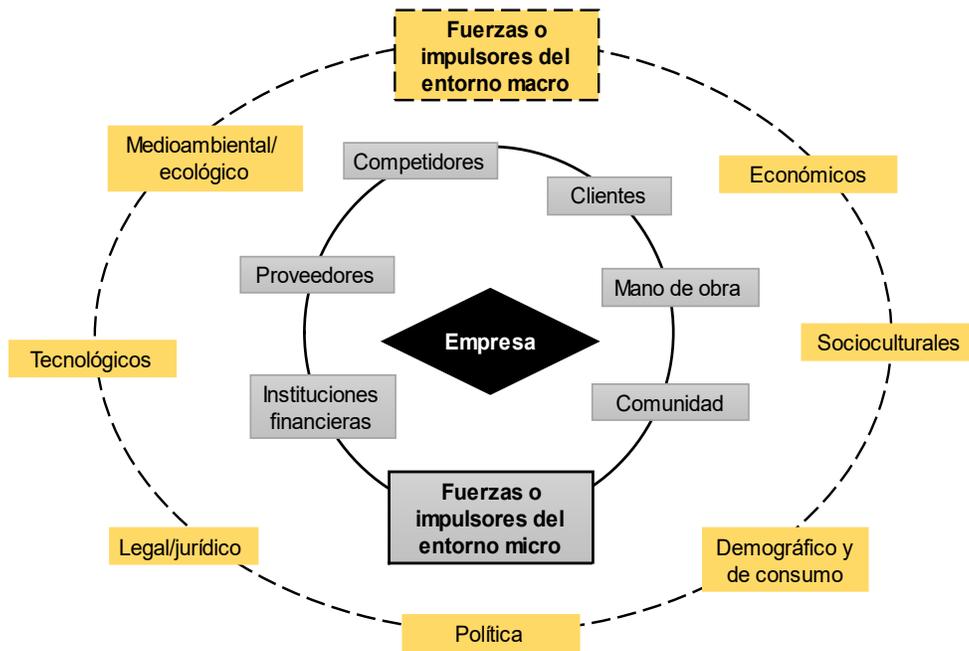


Figura 13. Fuerzas o impulsores del entorno empresarial.

Fuente: elaboración propia con información de Castro *et al.* (2003) y Porter (2004).

El entorno de las empresas no es lineal y no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos econométricos con los cuales se pueden hacer pronósticos precisos y tomar decisiones. Por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo su funcionamiento (Castro *et al.*, 2003).

Debido a que la inestabilidad del entorno tiende a crecer, las empresas viven rodeadas de incertidumbre, lo que hace que la labor empresarial sea cada vez más riesgosa. Ante estos cambios, el empresario requiere del consejo de expertos externos a su empresa para poder ver el mundo desde múltiples perspectivas y reelaborar sus estrategias. Así lo expresa John P. Kotter: “el mayor desafío a que se enfrentan hoy los líderes empresariales es seguir siendo competitivos y crecer de manera rentable en un contexto de grandes cambios y disrupción crecientes” (Kotter, 2022).

Los elementos del entorno más cercanos a las empresas agrícolas como las legislaciones, normas y requisitos para exportación, certificaciones, declaración de impuestos, el cuidado ambiental y derechos laborales, modifican y provocan la adaptación de sus acciones y decisiones para mantenerse competitivas.

Se ha mencionado que, aunado a la transformación del entorno, en la agricultura existen también los riesgos ambientales y biológicos; por no mencionar la inestabilidad en los mercados internacionales de productos *commodities*, que son muy sensibles a los cambios en la oferta y, por ende, presentan altas fluctuaciones de precios.

En este contexto, los referentes teóricos de la gestión empresarial como Mauborgne & Kim (2005), Peters & Waterman (1984) y Collins & Porras (2006) aseguran que el análisis se debe centrar en los movimientos estratégicos que son precisamente, esas actuaciones y decisiones que toman los directivos para capturar y crear valor, tanto para los clientes como para la organización, en un entorno cada vez más cambiante. Es decir, son las actuaciones que las familias emprendedoras secuencian a lo largo de sus trayectorias empresariales. En palabras de Chan Kim y Marbougne (2005) son "acciones y decisiones tomadas por la gerencia para producir una oferta significativa que conduzca a la creación de un mercado".

Dado que estas decisiones son el medio para alcanzar el éxito en la vida empresarial, resalta la importancia de estudiarlas si se toma en cuenta que la gran debilidad de las empresas, sobre todo las familiares, suele centrarse en dos

aspectos fundamentales, que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas (Rueda Galvis, 2011).

3.5.2 Movimientos estratégicos

Islas-Moreno *et al.* (2021) delimitaron y clasificaron en su trabajo sobre situaciones de evolución empresarial, las actuaciones emprendedoras de compañías agropecuarias, a saber:

Crecimiento e intensificación: el crecimiento e intensificación es un movimiento estratégico de las empresas que se refiere al aumento de escala, tanto en superficie como en volumen y al uso de la tecnología para mejorar la eficiencia productiva. Es un enfoque que construye ventajas competitivas sobre la base de la ingeniería y la tecnología para mejorar la eficiencia (Hurwitz, Chebach, Ashkenazy, Dagani & Offenbach, 2015; Morone, 1989).

Reconversión: consiste en transferir total o parcialmente los recursos tierra, capital y trabajo de una actividad a otra nueva. La reasignación de recursos puede llevarse a cabo hacia otras formas de agricultura, ganadería e incluso hacia actividades fuera del sector agropecuario (Barbieri & Mahoney, 2009; McElwee, 2006).

Diversificación: es un medio para reducir los riesgos de mercado y optimizar los recursos de las familias agropecuarias a partir del desempeño de dos o más actividades productivas (De Roest *et al.*, 2018).

Diferenciación: esta es una de las tres estrategias genéricas mencionadas por Porter (1980) para producir ventajas competitivas en empresas e industrias y consiste en dotar a un producto o servicio de un atributo de calidad distintivo. Algunas formas de diferenciación material son la incorporación de variedades de cultivos y especies de ganado no convencionales (Barbieri & Mahoney, 2009; Valliant *et al.*, 2017).

Digitalización: digitalizar es transformar información analógica a formato digital para que pueda ser almacenada, consultada y manipulada. En el ámbito empresarial, la digitalización se asocia a mejoras en las funciones operativas, administrativas, comerciales y de comunicación de las empresas, aprovechando las tecnologías digitales (Villaseca, 2016).

Integración: consiste en agregar actividades de la cadena de valor dentro del ámbito de acción de la empresa agropecuaria y puede llevarse a cabo "aguas arriba" hacia actividades de manejo de recursos naturales para producir un producto primario, o "aguas abajo" hacia actividades que agregan valor a los productos primarios (Badraoui, 2013).

Tercerización: ocurre cuando una empresa excluye de su ámbito de acción una actividad de producción, transformación o comercialización y adquiere los productos o servicios asociados a esa actividad con un proveedor externo o asociado (Memili, Chrisman & Chua, 2011).

Estudiar los factores que impulsan los movimientos estratégicos de las empresas, permite identificar oportunidades de negocio y nichos de mercado que pueden ser aprovechados; también permite tomar decisiones informadas, competir de manera efectiva y desarrollar estrategias contrarrestantes e incluso adelantarse a ellos; permite también gestionar el efecto de los elementos del entorno de manera más inteligente, basándose en datos para reducir el riesgo y aumentar las probabilidades de éxito. Finalmente es importante su estudio porque permite aprender mejores prácticas para optimizar la eficiencia y efectividad de las operaciones empresariales.

3.5.3 Profesionalización de la empresa en la agricultura

La literatura aborda el tema de profesionalización de las empresas dentro de un contexto de desarrollo. Los negocios evolucionan siguiendo la inercia de los cambios en el entorno y, a medida que la complejidad de las operaciones se incrementa, aumenta la necesidad de sistemas de administración más complejos.

Es así, como se produce el cambio hacia la profesionalización de la empresa que permite que esta progrese a un siguiente nivel (Dekker *et al.*, 2013)

De acuerdo con Belausteguigoitia (2004) la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Proceso que requiere del máximo compromiso de aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

Se ha demostrado que miles de empresas exitosas alrededor del mundo han podido desarrollar a su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía, mediante procesos de profesionalización, tanto en el ámbito local como internacional (Urrea, 2003). Sin embargo, el camino hacia la profesionalización para cualquier empresa significa un gran reto y en las empresas familiares, que son parte del universo de organizaciones agrícolas existentes, el proceso es más complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibirlos cambios que exige la profesionalización (Belausteguigoitia, 2004).

Profesionalizar una empresa requiere establecer prácticas y estándares profesionales en todas las áreas y funciones; ello implica implementar estructuras organizativas sólidas, establecer políticas y procedimientos claros y contratar y capacitar a personal altamente calificado. Lo que busca este proceso es mejorar la eficiencia y eficacia del negocio promoviendo la transparencia, la responsabilidad y la toma de decisiones basada en datos y análisis. También implica establecer sistemas de control interno, gestión de talento, desarrollo de liderazgo y planificación estratégica.

La profesionalización abarca distintas áreas, el aspecto financiero, la gestión de recursos humanos, la gestión de operaciones, la gestión de la calidad, la gestión de proyectos y demás áreas relacionadas dependiendo del giro de la empresa.

Cuando se habla de empresas agrícolas, la profesionalización abarca, además de lo ya mencionado, la aplicación de prácticas y técnicas empresariales actuales principalmente en el área de comercialización, producción y logística.

Algunos aspectos clave de la profesionalización en empresas agrícolas son (Giraldo, 2001):

Planificación estratégica: definir una visión clara y establecer objetivos a largo plazo.

Gestión financiera: implementar sistemas de contabilidad y control de costos, realizar análisis financiero y buscar fuentes de financiamiento adecuadas.

Gestión de los recursos humanos: contratar y capacitar personal competente, establecer políticas de remuneración y motivación y fomentar un ambiente laboral favorable.

Tecnología y procesos de producción: adoptar tecnologías modernas y eficientes en la producción agrícola, optimizar los procesos y mejorar la calidad del producto.

Comercialización y ventas: desarrollar estrategias de comercialización efectivas, identificar y aprovechar oportunidades de mercado, establecer alianzas comerciales y promocionar el producto de manera adecuada.

La profesionalización en estos aspectos de las empresas agrícolas es fundamental para enfrentar los desafíos del mercado actual, mejorar la competitividad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Rodríguez-Hernández *et al.*, 2017).

En México existen empresas ejemplares cuyo poderío ha permitido sostener y ampliar las relaciones del país con el exterior, generar mayores oportunidades de empleo y diversificar la exportación. Los elementos que son característicos de estas empresas y que las distinguen de las demás son, por un lado, empresas que han sabido sobrepasar los problemas que implica una dinámica familiar y, por otro lado, empresas que con el tiempo han logrado profesionalizar los puestos. Dos aspectos importantes que contempla la gobernanza dentro de las empresas (Belausteguiotia, 2012).

3.5.4 Gobernanza de la empresa y gobernanza de la empresa familiar

La gobernanza de una empresa se refiere a las prácticas y estructuras que se utilizan para dirigir y controlar una empresa. Esto incluye la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la gestión de riesgos y la supervisión de los resultados.

La gobernanza de una empresa familiar se centra en las prácticas y estructuras específicas que se utilizan para dirigir y controlar una empresa que es propiedad y está gestionada por una familia. Esto incluye la definición de roles y responsabilidades para los miembros de la familia en la gestión de la empresa, la gestión de la transición del liderazgo de una generación a otra y la toma de decisiones que tienen en cuenta tanto los intereses de la empresa como los de la familia.

Mientras que la gobernanza de una empresa se enfoca en la gestión de la empresa en sí misma, la gobernanza de una empresa familiar se enfoca en la gestión de la empresa y la familia.

Contar con un gobierno corporativo que regule las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y de gestión bien estructurado (IMEF, 2021) es una fortaleza para la organización al momento de tomar decisiones cruciales, mientras que el contar con un conjunto de normas, principios y procedimientos que reglamenten la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa, minimiza los conflictos de interés.

No obstante, en el escenario actual donde los cambios son invariables, hace falta realizar más investigación sobre cómo las prácticas de gobernanza pueden mejorar el funcionamiento de las empresas agrícolas en general.

Los estudios de gobernanza en empresas agrícolas son útiles por diversas razones. En primer lugar, porque mejoran la gestión al establecer estructuras claras de toma de decisiones y responsabilidades, lo que permite una mayor

eficiencia operativa y una mejor planificación estratégica. En segundo lugar, la gobernanza en empresas agrícolas promueve la transparencia en la gestión y las operaciones, lo que genera confianza entre los inversores, los socios comerciales y otras partes interesadas; la gobernanza mitiga los riesgos de manera efectiva, es decir, ayuda a identificar y gestionar los riesgos ambientales, financieros, legales y operativos, lo que contribuye a la sostenibilidad en el largo plazo del negocio. Facilita la planificación de la sucesión y la continuidad del negocio, lo que es especialmente importante en empresas agrícolas familiares.

Por último, una buena gobernanza en empresas agrícolas puede aumentar la confianza de los prestamistas y los inversores, lo que facilita el acceso al financiamiento, esto es importante en el sector agropecuario donde a menudo se requiere inversión a largo plazo.

Aunque la gobernanza en empresas agrícolas tiene muchas ventajas también tiene limitaciones, por ejemplo, dado que las empresas agrícolas suelen ser muy grandes y complejas, esto hace que la gobernanza sea difícil de implementar y administrar; lo cual se debe a que puede haber múltiples partes interesadas con diferentes prioridades y objetivos.

Otra limitación se presenta en las empresas agrícolas pequeñas, estas pueden tener dificultades para implementar estructuras de gobernanza adecuadas debido a la falta de recursos financieros y humanos. Además de estar sujetas a factores externos como el clima, los mercados y las regulaciones gubernamentales, estos factores pueden afectar el desempeño de la empresa y limitar la efectividad de la gobernanza.

La cultura organizacional también suele ser una limitante para la implementación de la gobernanza, sobre todo en empresas agrícolas familiares, ya que, si los líderes no están comprometidos puede ser difícil implementar políticas y prácticas efectivas. Concluyentemente, es difícil medir el éxito de la gobernanza en empresas agrícolas debido a la naturaleza de largo plazo del negocio, lo que hace ardua la evaluación de la efectividad de las prácticas.

3.6 Metodología

La metodología de investigación exploratoria se realizó, desde una perspectiva comprensiva interpretativa (Álvarez, 2003). Por ser un problema de investigación poco estudiado, la investigación exploratoria es un método que se encarga de buscar una visión general del fenómeno y marcar la pauta hacia investigaciones más profundas.

3.6.1 Origen y acopio de la información

Para la elección de las unidades de análisis, se siguió el siguiente procedimiento:

Se obtuvo una lista de las empresas sobresalientes en el agro de acuerdo con los criterios considerados por FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura) y se separaron en dos grupos, empresas con menos de diez socios que no son parafinancieras y otro de empresas con más de diez socios que son parafinancieras. De estos grupos se seleccionaron aleatoriamente diecisiete empresas.

El universo de estudio resultante fue un conjunto de empresas del agro mexicano con diversas cadenas de valor. Siete son empresas de tipo familiar, siete son organizaciones de productores, que incluyen integradoras y cooperativas y tres son de tipo inversionistas, normalmente de uno o dos socios capitalistas sin relación parental entre ellos. El 41% de las empresas comercializan en el mercado nacional, 47% participan en el mercado de exportación, principalmente Estados Unidos, Canadá, algunos países de Europa y Japón y 12% están presentes en ambos mercados. El 53% de las empresas cuenta con certificaciones, entre las más importantes figuran: orgánico, comercio justo, responsabilidad social e inocuidad.

La característica principal es que son empresas de gran desarrollo económico en México, referidas por FIRA, una de las principales instituciones crediticias en el país. Por lo que el alcance de esta investigación se limita a su nivel de participación en el mercado y circunstancias en las que opera.

Por ser una muestra aleatoria, la ubicación de las empresas se extiende prácticamente en toda la república mexicana, desde Sonora hasta Campeche y las diversas cadenas de valor se muestran en la Figura 14.

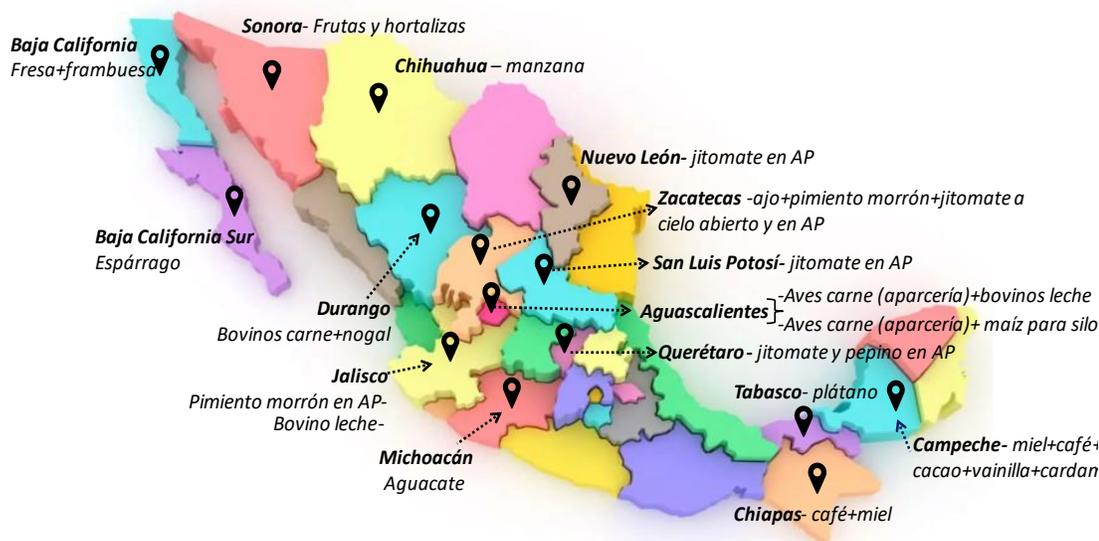


Figura 14. Ubicación de los casos de estudio

*AP: agricultura protegida

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas, 2021.

Se contactó a los directivos de las empresas a través de FIRA, ya que la institución cuenta con una base para identificar a los actores y se agendaron los días y horarios de las entrevistas, estas se realizaron través de la plataforma zoom y fueron grabadas con previa autorización de los entrevistados.

La técnica empleada para la obtención de información fue mediante entrevistas semiestructuradas, esto por ser una técnica de la investigación primaria dirigida hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (Taylor y Bogdan, 1987). Por ser una red de empresas distribuidas en todo el país, se consideró que era la técnica más eficiente tomando en cuenta restricciones de tiempo, distancia, recursos económicos y sincronización de agendas.

Se diseñó una guía de entrevista para identificar, en primera instancia, cuáles son los factores del entorno que están afectando los movimientos estratégicos de las empresas. La segunda parte se orientó a identificar qué movimientos estratégicos que están realizando las empresas en respuesta a los factores del entorno. Aquí se consideraron las siete categorías de actuaciones emprendedoras delimitadas por Islas-Moreno *et al.* (2021).

Una tercera parte se enfocó en analizar cómo están gestionando las empresas estos factores encontrados a partir de la profesionalización y la gobernanza, para lo cual se consideraron las prácticas abordadas en la literatura por diferentes autores (OCDE, 2004; Zurbriggen, 2011; CCE, 2018; Aguiñaga y Badiola, 2019; Aguiñaga y Badiola, 2019; Islas-Moreno *et al.*, 2021; Aguiñaga, 2022; Islas Moreno, 2022).

3.6.2 Marco analítico

El tratamiento de la información consistió en la audición, reflexión e identificación objetiva de las dimensiones de análisis: factores del entorno, movimientos estratégicos, profesionalización y gobernanza.

Dicha información se sistematizó y ordenó en una plantilla de Excel. Los factores relevantes del entorno se identificaron en función de los impactos en el desarrollo de las empresas. Posteriormente se analizaron y dimensionaron los movimientos estratégicos observados en la trayectoria de las empresas y que fueron impulsados por los factores del entorno. Finalmente, se realizó un análisis para detectar asociaciones con la profesionalización y gobernanza, es decir, se revisó exhaustivamente que papel ha jugado la profesionalización y la gobernanza en la gestión de los factores del entorno que resultaron relevantes y cómo se manifiestan en los movimientos estratégicos.

El análisis exploratorio permitió al investigador transformar la experiencia vivida en una expresión textual; de ese modo, se realizó la selección de palabras y frases que hacían referencia a las categorías de análisis.

Cabe resaltar que como el universo de estudio corresponde a empresas de cierto nivel de desarrollo; es decir, no se encuentran dentro de la categoría de pequeños productores y la muestra comprende un bajo número de observaciones, los resultados no son generalizables; sin embargo, sí son un punto de partida muy útil para generar ideas de hacia dónde se deben dirigir las investigaciones futuras y hacer búsquedas más específicas por sector, tamaño, condición, tipo de propiedad, o cualquier otra categorización de las empresas agropecuarias en diferentes contextos.

En el apartado de resultados primero se presentan los factores relevantes del entorno que han tenido un impacto en los movimientos estratégicos de las empresas y su relación con el mercado destino, nacional o internacional; y en la segunda parte se analiza la gestión de los factores del entorno por las empresas agrícolas a partir de la profesionalización y la gobernanza.

3.7 Resultados y discusión

3.7.1 Factores relevantes en el entorno y los movimientos estratégicos de las empresas

Seis factores del entorno resultaron relevantes para las empresas analizadas. El impulsor más importante de los movimientos estratégicos ha sido el desarrollo tecnológico y las innovaciones asociadas, seguido de las exigencias del mercado por productos más saludables, sostenibles y socialmente responsables. La menor disponibilidad de mano de obra, en cuarto lugar (Figura 15), representa una constante para casi todas las empresas relacionadas con la agricultura intensiva o aquellas localizadas en el sur-sureste donde opera un programa como el de Sembrando Vida que ha sustraído una cantidad importante de personas del mercado laboral a cambio de una compensación mensual para implementar sistemas agroforestales, este problema fue recurrente en las empresas ubicadas en Tabasco, Chiapas y Campeche.

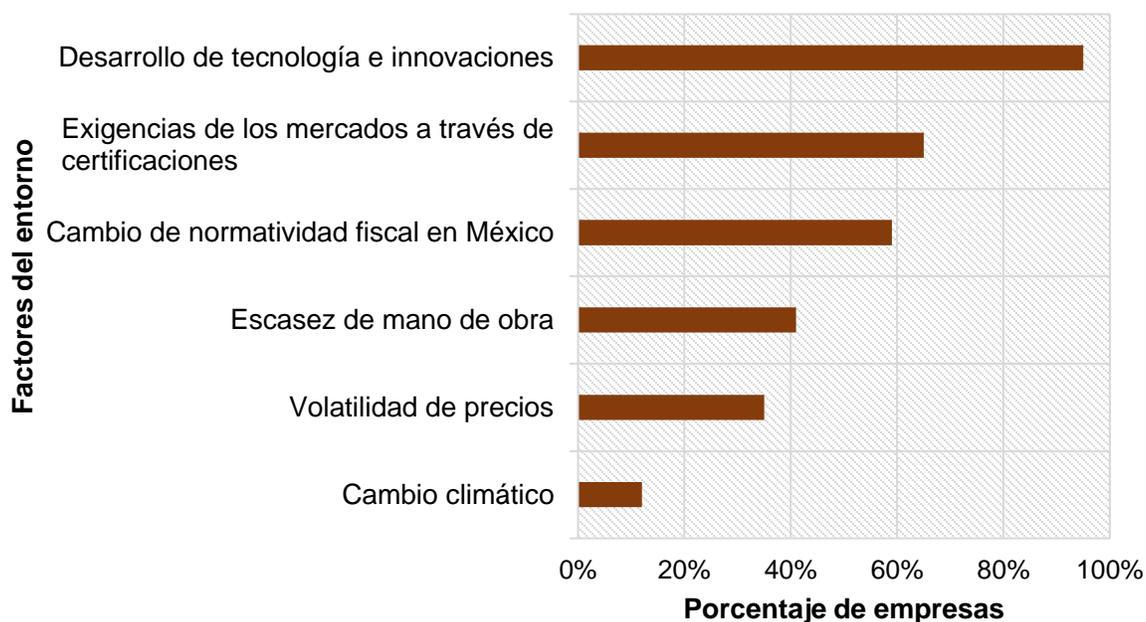


Figura 15. Factores del entorno que más han incidido en los cambios de las empresas

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas, 2021.

A continuación, se describen primero los factores “desarrollo tecnológico, exigencias del mercado, escasez de mano de obra, volatilidad de precios y cambio climático”, por ser estos del entorno que afectan por igual a todas las empresas; es decir, estos forman parte del conjunto de fuerzas que están más allá de los límites de una empresa y afectan la forma en que opera y moldean su conducta (Jones & George, 2014).

En segundo lugar, se analiza cómo ha incidido el cambio de normatividad fiscal en las empresas agrícolas, ello debido a que este factor es de alcance local o del entorno específico.

3.7.1.1 Desarrollo tecnológico e innovaciones

La tecnología ha tenido un impacto significativo en la agricultura mexicana al permitir la implementación de invernaderos inteligentes que regulan desde la temperatura, el modo de riego, la alcalinidad de los suelos, la fertilización de las plantas, así como el control efectivo de plagas que dañan los cultivos (SIAP,

2020). Algunos de los avances tecnológicos que están cambiando el mundo agrícola son: semillas modificadas genéticamente y resilientes, labranza cero y uso de herbicidas, imágenes multiespectrales, uso inteligente del agua y agricultura 4.0 (Restrepo *et al.*, 2023).

De acuerdo con la FAO (2022) la automatización de la agricultura, que incluye desde el uso de tractores hasta la implementación de inteligencia artificial agrícola, puede aumentar la productividad y la resiliencia, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia en el uso de los recursos, reducir el trabajo humano y la escasez de mano de obra, mejorar la sustentabilidad ambiental y facilitar la adaptación y mitigación al cambio climático.

Hoy en día las tecnologías digitales se han convertido en instrumentos esenciales para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios de diversas cadenas y sectores de la economía. La evidencia sugiere que la adopción de estas tecnologías en una industria está asociada a aumentos en el valor agregado y ganancias de productividad a nivel de empresa (Gal *et al.*, 2019; Mosiashvili & Pareliussen, 2020).

La revolución industrial en curso está combinando un conjunto de tecnologías digitales avanzadas como: software avanzado, realidad aumentada, sensores, analítica de grandes datos, robotización y manufactura aditiva, que permiten una mayor flexibilidad de los procesos industriales, aceleran la innovación, automatizan la producción y mejoran la eficiencia en la toma de decisiones (Sotomayor *et al.*, 2021).

Así, para cumplir con los objetivos y metas de producción establecidos, las empresas agrícolas requieren optimizar sus procesos y el uso de sus recursos. La adopción de innovaciones y la adquisición de la más alta tecnología en infraestructura, es determinante para cumplir con los estándares de calidad demandados, tanto de producto como de proceso. Para el universo de estudio, este desarrollo de tecnología se refleja en el 95% de las empresas a través de la agricultura protegida con invernaderos en hidroponía o suelo directo, acolchado, variedades mejoradas, empaque automatizado, sistemas de riego automáticos,

silos, plantas de alimentos y mezcladoras, laboratorios de análisis de suelo, materia prima, entre otros. Además de los avances en la digitalización para la estandarización de procesos (12%).

Lo que conlleva al movimiento de **intensificación** e indirectamente al movimiento de **diversificación** y **diferenciación**; es decir, producir con menor riesgo y aumentar y mejorar la producción tratando de mantener la inversión. La adopción de esta tecnología orientada hacia una agricultura de precisión y en ambientes controlados, requiere fundamentalmente capacitación constante o personal especializada con formación técnica experta en el uso y manejo de ellas.

A su vez, implica el desarrollo de nuevos productos y la modernización de los procesos, incluyendo estándares de calidad e inocuidad, lo que está llevando a sustituir la participación del productor en su propia empresa, delegando estas actividades a los familiares con mejores habilidades y capacidades en el tema, o en su caso en un equipo de profesionales técnicos especialistas en producción agropecuaria o “growers”.

A través del desarrollo tecnológico, incluso, se gestionan los demás factores, como la volatilidad de los precios de productos agrícolas, puesto que cuando las empresas se certifican, se insertan en otros mercados de precios más estables y además se protegen contra los efectos del cambio climático. La mayoría de las inversiones en tecnología lleva implícita la gestión eficiente de los recursos, agua, suelo, planta; por ello, este factor se llevó el papel protagónico en este estudio.

3.7.1.2 Exigencias de los mercados a través de certificaciones

El cambio post pandemia del covid-19 en las preferencias de los consumidores hacia productos más sanos e inocuos que además cumplan con una serie de requerimientos para la conservación del medio ambiente, orillan a las empresas a producir bajo estándares y obtener certificaciones para insertarse en nichos de mercado.

La tendencia actual en certificaciones exige el cumplimiento básico de cinco garantías de calidad de los productos agrícolas, a saber: i) que la producción se

haya elaborado bajo buenas prácticas agrícolas; ii) que esté asegurada la trazabilidad de todo el proceso productivo; iii) que esté salvaguardado el bienestar laboral de los empleados; iv) que se minimice el impacto de los productos fitosanitarios y, v) que esté garantizado el bienestar animal (FAO, 2004; FAO/UNEP, 2014).

Para las empresas, cumplir con los estándares de calidad y las certificaciones necesarias, implica inversiones que se compensan por una mayor rentabilidad, resultado del valor agregado que se añade a los productos y que los hace atractivos para los compradores en mercados de exportación. Aunque este argumento no siempre se cumple de forma universal, Potts *et al.* (2017) mencionan que la mayoría de las iniciativas en certificación contienen pocos criterios relacionados con la sostenibilidad económica, lo que refleja una creencia general de que los beneficios económicos deberían surgir automáticamente al alcanzar el cumplimiento de las normas.

A pesar de ello, el aumento en las exigencias ambientales, sociales y de inocuidad, está vigente en el mercado para todas las empresas sin distinción, lo que lleva a cuestionarse ¿Cómo asumirán este reto los pequeños productores que no cuentan con fuentes de financiamiento o el capital necesario? ¿Cómo lograrán cumplir con estos estándares de calidad? Incorporar todas las modificaciones de forma y de procedimientos implica inversiones que están fuera de su alcance. Y si no hay esquemas que faciliten el acceso a créditos, seguros o modelos donde el mercado reconozca la reducción de huella ambiental o la retribución vía bonos de carbono, no sería posible. Por tanto, surge la interrogante de si la ventaja competitiva que generan los productos certificados estará limitada solamente a las grandes empresas que tienen la capacidad de solventarlos.

Mirando desde otra perspectiva ¿Cuál sería el costo de no hacerlo en términos de posicionamiento comercial? Es decir, ¿Qué implicaciones tendría para las pequeñas empresas no certificarse? Una respuesta podría ser que implicaría circunscribir el alcance solamente al mercado nacional, sin mencionar que

alentaría al comercio informal, a la baja calidad en los procesos y productos al no haber exigencias, saturación del mercado y en el peor de los casos, la desaparición de la empresa.

También es importante no perder de vista que las actuales soluciones biotecnológicas innovadoras ofrecen a la sociedad en general la posibilidad de cambiar a una dieta más sostenible al proporcionar proteínas de origen vegetal como alternativa a las de origen animal, con lo cual se puede reducir drásticamente el calentamiento global, el consumo de agua y el uso de la tierra. Tomando en cuenta que en un futuro estas alternativas sustituirán parcialmente a los productos del campo, ¿Cómo podría afectar esto a los productores a cambio de la preservación de los recursos naturales?

Ejemplo de estos productos son: carne cultivada en laboratorio a partir de células vivas de pollos y de la cual Singapur es de los países pioneros; en EE.UU ya ha sido aprobada por la Administración de Alimentos y Medicamentos (Food and Drug Administration, FDA) (WEF, 2023); café hecho sin granos de café a partir de la biotecnología; edulcorantes como sustitutos del azúcar, entre otros; es decir, se trata de procesos y productos con menor huella ambiental. En ese sentido, las propuestas desde la academia tendrían que estar orientadas hacia resolver cómo el pequeño productor puede incorporarse a las tendencias y las exigencias actuales.

Una vía podría estar en la transición hacia la agricultura regenerativa, aunque la pregunta sigue siendo ¿Cómo ayudar a los productores a incorporarse en estos nuevos esquemas y cuáles son las políticas que deben diseñar e implementar los gobiernos para facilitar su inserción?

En el universo de empresas analizadas, el 65% cuenta con algún tipo de certificación y todas tienen como destino de sus productos el mercado de exportación, lo cual significa que este aspecto es condición necesaria para la internacionalización. Entre las certificaciones más destacadas (66%) se pudieron encontrar la orgánica (USDA, AGRICERT, CCOF); en empaque e inocuidad alimentaria PRIMUS GFS, con 44%; buenas prácticas agrícolas GLOBAL GAP

con 44%; estándares de trabajo, salud y seguridad, desempeño ambiental y ética dentro de sus propias operaciones a SMETA con 44%; y otras como comercio justo, buenas prácticas de fabricación (NSF), calidad (TWA), normas dietéticas judías (KOSHER) y seguridad de calidad alimentaria (SQF).

Un estándar como SMETA exige que las empresas innoven en aspectos poco atendidos en el mercado laboral del sector agro, como afiliación al seguro social, fondo de ahorro, libre asociación en sindicatos, transporte, servicio de comedor, dormitorios, sistemas sanitarios adecuados, becas de estudio y útiles escolares para los hijos de los trabajadores, salarios fijos, bonos por desempeño, programa de empleo permanente, reparto de utilidades, entre otros. De esta manera, las certificaciones implican un proceso de profesionalización con la contratación de personal capacitado que lleve a cabo los registros de cumplimiento y probatorios, vinculado a prácticas de gobernanza como la sistematización de los procesos, orden y disciplina en los registros, consideración del bienestar de los trabajadores al establecer roles, responsabilidades, horarios, incentivos, bonos, instalaciones adecuadas, etc.

La certificación induce los movimientos estratégicos de **diferenciación** y **diversificación**; es decir, las empresas son impulsadas hacia la diferenciación al colocar sellos a sus productos y producirlos bajo estándares de inocuidad, calidad, sostenibilidad y gobernanza, todo ello el pro de construir una economía verde (Potts *et al.*, 2017). Así, en el proceso de conversión a cultivos orgánicos exige introducir sistemas de ahorro de energía y reciclaje como biodigestores, paneles solares y laboratorios de reproducción de insectos benéficos.

3.7.1.3 Escasez de mano de obra

La agricultura orientada a la exportación e intensiva en el uso de mano de obra, se ha expandido en las áreas relativamente más desarrolladas de México que tienen pocos trabajadores locales adicionales, incentivando la inmigración, la rotación de personal y un constante aumento de los costos laborales, lo que está obligando al uso de contratistas para reclutar trabajadores en las regiones

montañosas más pobres y los estados del sur de México, y a innovar en la gestión de recursos humanos y hasta en los modelos de inversión.

La emigración de personas del sur-sureste hacia el centro-norte del país se da bajo la esperanza de trabajar y mejorar las condiciones de vida, pero poco es mencionado que muchas veces lo hacen en condiciones precarias, casi de esclavitud y al retornar al lugar de origen lo hacen con problemas de drogadicción y sin posibilidad de progreso, pues la oportunidad de sobresalir con la agricultura permanece oculta bajo sus ojos. En ese sentido, la perspectiva es ¿Qué pueden ofrecer las empresas y organizaciones locales para mantener a los trabajadores en el sur, mejorar sus condiciones de vida y beneficiar la unión familiar? Estos aspectos fueron observados en las empresas del sur-sureste que fueron incluidas en el estudio; pues, por un lado, los pobladores de esas regiones emigran en busca de oportunidades y, consciente de ello, el gobierno actual crea el Programa Sembrando Vida para desarrollar oportunidades; sin embargo, el programa sustrae mano de obra del mercado laboral, lo que genera mayores dificultades para que las empresas establecidas en esas ubicaciones solventen sus necesidades de trabajadores.

El 41% de las empresas analizadas está enfrentando el problema de escasez de mano de obra en el campo, 43% de las cuales son familiares, 43% organizaciones de productores y 14% empresas de inversionistas, lo que significa que es un problema común tanto en el norte como en el centro y sur del país; incluso es un reto a nivel mundial que está afectando la agricultura intensiva de muchos países, tal como lo advierte la FAO (2022a), quien también menciona como causas relacionadas a este fenómeno, el aumento de los ingresos, la disminución de la fecundidad, el aumento de la educación y el incremento de las oportunidades de empleo fuera de las explotaciones agrícolas. Un aspecto importante a resaltar es que a medida que la automatización destinada a ahorrar mano de obra se expande, la fuerza de trabajo evoluciona. Es decir, no solo disminuye, sino que también adquiere más destrezas y es capaz de complementar tecnologías nuevas y de creciente complejidad (FAO, 2022a).

Con esta investigación se pudo identificar que, en las empresas agropecuarias de México, el problema de disminución en la disponibilidad de mano de obra responde a la confluencia de ciertos factores como lo son: el cambio en la preferencia por el ocio respecto al trabajo, las transferencias de recursos por parte del gobierno que aseguran un piso de ingresos para los trabajadores y el rol de las remesas.

La escasez de mano de obra induce a los movimientos de **reconversión** al cambiar los cultivos originales por otros que son menos demandantes en mano de obra y a la **intensificación** al aumentar cada vez más la mecanización, automatización y digitalización en los procesos productivos. Este movimiento lleva a preguntarse ¿De dónde provendrá la mano de obra agrícola del mañana y cómo se facilitará su transición de actividades manuales que básicamente requieren poca cualificación, a trabajos que implican tecnologías más complejas y sofisticadas?, incluidas tecnologías digitales que probablemente incrementen la demanda de trabajadores especializados en las explotaciones y lleven a un aumento de los salarios (Khanna, 2021).

En un país como Estados Unidos, donde también se enfrenta el problema de escasez de mano de obra, se está invirtiendo en tecnologías que demanden menos fuerza laboral y se están implementando prácticas de gestión laboral más eficientes, así como sustituyendo los cultivos intensivos en mano de obra (Zahniser *et al.*, 2018).

3.7.1.4 Volatilidad de precios

La volatilidad de los precios aumentó de manera general en los mercados agrícolas. Según la FAO (2010), los episodios de volatilidad extrema, en particular los incrementos de los precios elevados e inesperados, son una amenaza importante para la seguridad alimentaria en los países en desarrollo y la falta de diversificación alimentaria agrava el problema, ya que los aumentos de precios de un alimento básico no se pueden contrarrestar fácilmente con la sustitución por otros alimentos (FAO, 2010).

En las empresas estudiadas, la proyección hacia cultivos más rentables, eficientes en el uso de los recursos y de precios más estables, es un tema que está vigente en sus estrategias de planeación a futuro de manera obligada, ya que requieren asegurar sus inversiones y minimizar el riesgo.

Ante ello, el desafío esencial de los países consiste en promover el desarrollo agrícola y la reducción de la inseguridad alimentaria, así como promover el crecimiento de la productividad, en particular para los pequeños productores, mejorando su elasticidad a los choques externos y que asegure una oferta creciente para los mercados locales a precios razonables (Rivera *et al.*, 2014).

Considerando que el análisis de las empresas se hizo en un contexto de pandemia y de confrontación bélica entre dos países clave en el mercado mundial de materias primas e insumos clave para la agricultura (Rusia-Ucrania), amén del comportamiento errático del clima, la fluctuación en los precios de los productos agrícolas e insumos salió a relucir en un 35% del total de las empresas entrevistadas como factor inductivo. Así, cuando ocurre un evento de volatilidad de precios tanto en insumos como en productos, el empresario busca minimizar el riesgo, lo que lo lleva a cambiar de cultivos por otros más estables, manejar los momentos de venta para aprovechar las ventanas de precios altos o reducir el uso de insumos, afectando con ello la productividad y rentabilidad.

Estos eventos llevan principalmente al movimiento de **reconversión o des-intensificación** ya que los empresarios cambian de cultivo cuando existe la oportunidad de incursionar en cultivos más rentables, con menos requerimientos de inversión, maquinaria, mano de obra, con menor tiempo en el retorno de la inversión y con mayores utilidades, o bien reducen el uso de insumos como fertilizantes; tal como quedó evidenciado con la información proporcionada por una empresa del estado de Tabasco.

La diferenciación es un movimiento que también se presenta a causa de la volatilidad de precios, ya que cuando la empresa busca precios más estables, pasa a formar parte de los mercados de calidad como el orgánico, lo que implica

una diferenciación de producto y de proceso, lo cual permite también establecer relaciones de largo plazo con los clientes.

3.7.1.5 Cambio climático

El cambio climático genera variaciones extremas en las temperaturas, lo que provoca que las plagas y enfermedades se propaguen de forma acelerada o que llueva en exceso o se reduzcan drásticamente las lluvias. Es decir, el clima determina las condiciones de producción, afecta la tasa de desarrollo de la planta en todas sus etapas y por ende incide en los rendimientos. Esto dificulta la planeación de las actividades agrícolas, como la siembra y la cosecha y obliga a tener en cuenta condiciones atípicas durante todo el año.

Los efectos del cambio climático en la agricultura hacen que los agricultores deban mitigar y adaptarse teniendo que probar métodos o técnicas que no habían probado antes, tales como la implementación de prácticas agrícolas sostenibles, la diversificación de cultivos, implementación de sistemas de riego más eficientes, desarrollo de variedades de cultivos más resilientes y utilización de tecnologías avanzadas como la agricultura de precisión.

Las empresas estudiadas, principalmente las que cultivan hortalizas, cuentan con sistemas de agricultura protegida y riego (41%), lo que ocasionó que el aspecto ambiental fuera poco mencionado, es decir, ya de por sí el sistema permite mitigar y adaptarse al cambio climático. Estas empresas que anteriormente practicaban las actividades agropecuarias a cielo abierto, el comportamiento errático del clima fue la causa principal por la que realizaron la conversión de los cultivos hacia la agricultura protegida, con la finalidad de minimizar los riesgos por factores naturales y biológicos.

Indudablemente el cambio climático induce a la **reconversión** de agricultura a cielo abierto a agricultura protegida y también al cambio de variedades resistentes, lo cual también impulsa indirectamente al movimiento de **intensificación**, ya que al mejorar las condiciones de producción a través de la tecnología y el uso de invernaderos para el control de temperaturas y plagas, el

acolchado para el manejo de la humedad en el suelo, el uso de agroquímicos y fertilizantes para la nutrición de los cultivos y la adopción de variedades mejoradas, se mejora la eficiencia.

3.7.1.6 Cambio de normatividad fiscal

Tradicionalmente el gobierno había tenido un especial trato al sector primario en materia fiscal, ello con el fin de incentivar a que cada vez más productores incrementaran su producción, coadyubando mediante estímulos y apoyos de programas sectorizados a cada tipo de producción y regiones del país. Sin embargo, la reforma fiscal del 2022 trastocó este estado de cosas, cancelando algunos beneficios y apoyos a algunos contribuyentes que, con los cambios en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, tuvieron que replantear sus negocios en el sector primario para disminuir las afectaciones.

Hasta el 31 de diciembre del 2021 se tenía un sólo régimen fiscal específico en la Ley del Impuesto sobre la Renta para las personas físicas y morales que se dedicaban a cualquier actividad del Sector Agropecuario: Agricultura, Ganadería, Pesca y Silvicultura (AGAPES). En este régimen todos los contribuyentes gozaban de exenciones de ISR y en caso de resultarles una cantidad a pagar, se tenían reducciones en el pago de ISR bajo ciertas condiciones, así como otros estímulos en la Ley de ingresos de cada ejercicio y facilidades administrativas aplicables a personas físicas y morales de este régimen.

Con la miscelánea fiscal que entró en vigor el 1º de enero de 2022, se derogaron a las personas físicas del régimen dejándolas fuera de estos beneficios, creando un nuevo régimen muy limitado para quienes pudieran tributar en él. De manera simplificativa, en el capítulo VIII, artículo 74 de la Ley de ISR (DOF, 2022), se dejaron las reglas para tributar a personas morales, negándole a las personas físicas el derecho que ya se tenía de tener beneficios fiscales.

Las nuevas exigencias en normatividad fiscal han obligado a los productores a alinear sus actividades conforme a la ley y mantener en orden la documentación para la deducción de impuestos, generación de comprobantes, pago de mano de

obra y facturación (reunir documentos probatorios, inscripciones y registros, obligaciones y derechos, expedientes), bajo un rigor mucho mayor al que tuvieron hasta el 2021.

Con las nuevas disposiciones, muchas posibilidades de elusión fiscal, la doble contabilidad, el comercio informal y el trato preferencial a través de las personas morales con socios de personas morales, perdieron ventajas fiscales, especialmente las grandes empresas familiares agroexportadoras.

El surgimiento de la Carta Porte como documento obligatorio para el traslado de mercancías en México, es una de las exigencias fiscales que entró en vigor con la nueva Ley. Sin embargo, su uso se hizo obligatorio a partir del septiembre de 2022. La versión actual de la factura electrónica con complemento Carta Porte es necesario para las operaciones de traslado o por los servicios de transporte de bienes o mercancías. Este complemento debe informar sobre las ubicaciones de origen, puntos intermedios y destino, así como los detalles del medio a través del cual se transportan las mercancías.

Las consecuencias por no emitir la Carta Porte pueden ser significativas. Algunas sanciones establecidas por el Código Fiscal de la Federación (FF) incluyen multas por no exhibir la representación impresa o digital del CFDI con complemento Carta Porte, así como multas por no expedir un CFDI o no entregarlo al cliente.

Ante estas modificaciones de la ley fiscal, la estrategia de las empresas tuvo que cambiar radicalmente. La forma en que estos cambios son gestionados por las empresas, es totalmente interna. Esto quiere decir que las empresas contratan profesionales especializados en interpretación de las nuevas exigencias fiscales a través del outsourcing (tercerización), o bien mediante la contratación de despachos contables, o la capacitación del personal interno familiar o no familiar.

Algunas de las acciones que ya se están implementando son: actualización del acta constitutiva, modificación de la figura jurídica, transparencia y rendición de cuentas en el manejo administrativo, control y evaluación de información

financiera, transparencia y honestidad en los servicios de comercialización en el caso de cooperativas, el orden y la disciplina contable y especificación del grado de responsabilidades para los socios.

Las empresas familiares que son el 41% del total, a pesar de los años en operación, 19 en promedio, han logrado llegar en la cúspide en la que están con un manejo administrativo tradicional; sin embargo, han llegado a un punto de complejidad que requieren iniciar con una serie de cambios necesarios relacionados con la profesionalización, la gobernanza y el gobierno corporativo para seguir funcionando. Los directivos y socios están en un momento crucial para realizar este proceso de transición, lo reconocen y están tomando acciones.

3.7.1.7 Factores del entorno y el mercado destino

El 41% de las empresas comercializan en el mercado nacional, 47% participan en el mercado de exportación y 12% están presentes en ambos mercados, lo que significa que en sentido estricto 59% del total de las empresas están en el mercado de exportación. La Figura 16 muestra que estas empresas son afectadas por un mayor número de factores, a diferencia de las de mercado nacional. De forma puntual, las exigencias de los mercados y la menor disponibilidad de mano de obra están afectando a las empresas con sistemas más intensivos y de exportación.

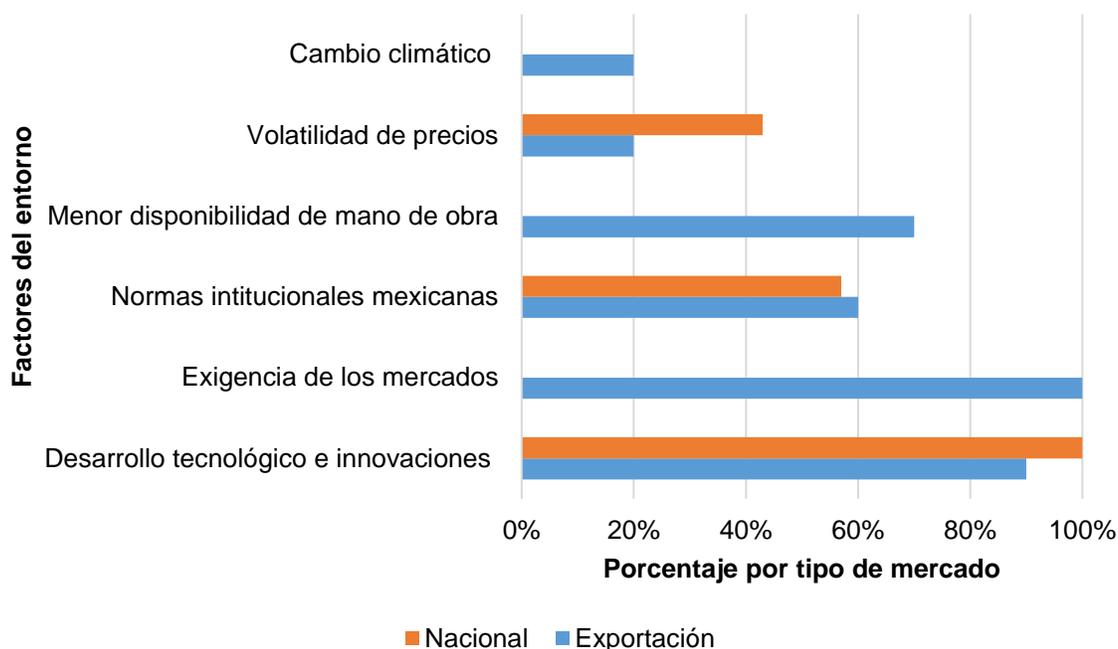


Figura 16. Factores del entorno que afectan las empresas por tipo de mercado
Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas, 2021.

Para las empresas de mercado nacional, además del desarrollo tecnológico, son las normas fiscales las que están poniendo a prueba sus estructuras y sistemas administrativos, llevándolas a innovar en su contabilidad y establecer orden en su sistema financiero, registro y documentación. Además, considérese que la mitad de las empresas que participan en este mercado son de carácter familiar, por lo que tradicionalmente operaban bajo sistemas fiscales informales con la idea de aprovechar al máximo los beneficios que se ofrecía a las empresas del sector agropecuario.

3.7.2 La profesionalización como estrategia para mejorar la gestión ante cambios del entorno

Inevitablemente los factores del entorno inducen a las empresas a adquirir mayores capacidades y habilidades para gestionarlos, exigencia que actualmente está rebasando la formación de los directivos o fundadores; por ello,

deben adquirir constantemente mayor conocimiento y capacitación, o de otro modo, hacer uso del outsourcing.

En este aspecto, las empresas analizadas se diferencian notablemente de las empresas familiares predominantes en la agricultura mexicana, donde lo común es que el dueño y su familia se involucren directamente en las actividades productivas y gerenciales, prácticamente sin personal especializado (Sánchez-Sánchez *et al.*, 2020). En efecto, el nivel de profesionalización de las empresas agrícolas estudiadas es bastante alto, a saber:

- En el 86% de los casos, el líder, gerente o directivo, tiene formación profesional afín al sector agrícola, agroindustrial, pecuario o administrativo.
- En el 71% de las empresas se tiene una estructura organizativa u organigrama establecido.
- En el 71% se realiza la asignación de roles y responsabilidades basándose en las capacidades del personal.

La gestión profesional se complementa con la contratación regular de empresas de apoyo (outsourcing) para aspectos fiscales, operativos, legales etc., en el 43% de las empresas familiares y en el 100% de los casos se contrata personal profesional para capacitar al personal interno o familiar en temas de tecnología agrícola, certificaciones, aspectos contables, gestión de información, entre otros.

En general la atención se enfoca en profesionalizar las áreas referentes al desarrollo tecnológico e innovaciones en los sistemas de producción agrícola y pecuario, seguido de los aspectos gerenciales ligados a la planeación, contabilidad, comercialización y gestión de los recursos humanos. Este resultado se corresponde con lo encontrado por Sánchez-Sánchez *et al.* (2020), donde encontraron de manera similar que hubo mayor inclinación por adoptar prioritariamente las innovaciones técnicas sobre las administrativas y gerenciales.

Las empresas con mayor desarrollo económico priorizan la adopción de innovaciones productivas, pero también, gerenciales, comerciales y de proveeduría para lograr una mejor gestión de su entorno (Sánchez- Sánchez *et al.* 2020; Uriza, 2023).

Cada movimiento estratégico requiere de un mayor nivel de habilidades, competencias, conocimiento e inversión. Por lo que la profesionalización es fundamental para planear, organizar, dirigir y controlar los procesos internos y de interacción con clientes y proveedores. Por ello, los dueños ya no se ven como agricultores o ganaderos, sino como empresarios. Y aquellos que cuentan con una carrera profesional relacionada con la agricultura o ganadería o administración, se han estado capacitando cada vez más en estrategia comercial, logística, gestión de proveedores, finanzas, etc.

3.7.3 La gobernanza, un reto a superar

Gestionar y adaptarse a los factores del entorno requiere, además de la profesionalización constante, cierta disciplina para la gestión administrativa, la gestión gerencial y la cultura organizacional, lo que implica una visión de mediano y largo plazo ligado a bases de gobernanza para la toma de decisiones.

Islas-Moreno *et al.* (2021), señalan que, en las empresas familiares de alto desempeño, la adopción comienza por la gobernanza empresarial debido a que se busca en un primer momento ampliar la capacidad para generar riqueza. Por ello, el más rápido crecimiento de la empresa, en comparación con el tamaño de la familia, hace que los líderes perciban mayor necesidad de ejercer control sobre el personal no familiar.

Esto se confirma en las empresas familiares estudiadas, las cuales presentan avances en la gobernanza empresarial al asumir la definición de roles y funciones, además de tomar decisiones estratégicas con base a información e indicadores, con el involucramiento de al menos una parte de la familia. Esto las diferencia de las empresas familiares predominantes en la agricultura mexicana, donde lo común son los problemas de gobernanza inherentes a la estructura

familiar, como la autocracia y la falta de planeación y controles (Belausteguiotia, 2012).

No obstante, el gobierno corporativo sólo se identificó en una de las siete empresas familiares estudiadas. En este caso, como resultado de una asesoría, la familia decidió establecer la separación entre empresa y propiedad a través de un consejo formal de administración y, a un año de su implementación, los avances en prácticas de gobernanza son: i) anclaje de la familia y sus valores a la imagen y espíritu de la empresa; ii) formalización del consejo familiar; iii) establecimiento de horarios, roles, responsabilidades y salarios de los miembros familiares; iv) incorporación de especialistas independientes al consejo de administración y en las cabezas operativas (gerentes); vi) control y evaluación de información financiera; vii) celebración regular de reuniones y seguimiento de acuerdos y, viii) determinación de indicadores para monitorear desempeño, mecanismos de evaluación periódica e incentivos.

En el resto de las empresas familiares aún se aprecia que la toma de decisiones está en manos del director o gerente general, que normalmente es el fundador o alguno de sus hijos, por lo que la autoridad, responsabilidad y manejo de los recursos, suele centralizarse en una o dos personas, sin que se discutan formalmente asuntos importantes y se tomen decisiones grupales.

Islas-Moreno *et al.* (2021) mencionan también que la adopción de estructuras y prácticas de gobernanza no se realiza como respuesta a conflictos que las empresas familiares han vivido. En efecto, en las empresas analizadas de tipo familiar, la adopción de prácticas de gobernanza no obedece estrictamente a conflictos entre la familia, pues existe cierta resistencia del fundador a abandonar su puesto de mando, lo que se replica en las siguientes generaciones como resistencia a delegar funciones. Sin embargo, los cambios del entorno son los que obligan al cambio en las estructuras debido a que la contratación de personal externo aumenta la complejidad del negocio. Esto hace que se requiera tomar medidas de control y ejercer la distribución de la propiedad legal de los activos, además de prever cuestiones relacionadas con la sucesión, herencia y jubilación.

En general, las empresas estudiadas tienen una estructura mínima de gobierno y requieren transitar a estructuras de gobierno más abiertas, para tomar decisiones estratégicas con mayor sustento, pero sobre todo para ser menos vulnerables frente a la sucesión generacional y así evitar procesos de sucesión muy desgastantes para la empresa (Romero-Padilla *et al.*, 2022). En este último tema ninguna de las empresas familiares tiene previsto de manera formal un plan de sucesión, lo que es una falla de gobernanza crítica.

Si se considera que un factor importante para el éxito de las empresas familiares es el proceso de sucesión como algo que se debe planear, debido a que el fundador en algún momento delegará la responsabilidad a otro familiar (Belausteguioitia, 2012), en algunos casos en donde ya se está considerando la institución formal de la empresa, la gestión es más eficiente y su estrategia ha sido la contratación de un director o asesor profesional ajeno a la familia (CCE, 2018; Islas-Moreno *et al.*, 2021). Aunque también se sabe que la profesionalización del sucesor hace que el proceso de sucesión tenga una mayor probabilidad de éxito y genera la institucionalización de la organización (Marcelino Aranda *et al.*, 2022). Sin embargo, en el presente estudio se encontró que aun predomina la dirección centralizada en todas las empresas familiares, a excepción del caso único, y cuando hay una segunda generación, este ocupa el puesto de director por sucesión parental más que por meritocracia.

En el caso de las empresas inversionistas el aspecto de gobierno corporativo se maneja bajo una cultura jerárquica en donde el liderazgo de hecho es autocrático (Palafox Soto *et al.*, 2021) a diferencia de los otros dos tipos de empresas, este tipo de liderazgo es efectivo en algunas situaciones, pero también puede generar descontento y falta de motivación en los empleados; no obstante, en las empresas estudiadas se observaron aspectos clave que incluye la composición y funciones de la junta directiva, la divulgación de información financiera y operativa, la gestión de riesgos, la remuneración de los ejecutivos y la participación de los accionistas en la toma de decisiones importantes. Con ello

se asegura mantener la confianza de los inversionistas y contribuir al éxito en el largo plazo de las empresas.

Las organizaciones de productores que están conformadas bajo el régimen de Sociedad de Producción Rural o Asociación Cooperativa, se apegan a lo establecido en la Ley Agraria capítulo cuarto de las Sociedades Rurales y la Ley General de Sociedades Cooperativas respectivamente, para establecer sus estructuras de gobierno corporativo lo cual inicia con la integración de la mesa directiva para la repartición de funciones y la rendición de cuentas con los socios, la transparencia en la gestión financiera y operativa y la participación de los productores en la toma de decisiones importantes, aunque esto normalmente sucede solo entre los integrantes del Consejo de Administración o en algunos casos es el líder quien toma las decisiones para la empresa.

No obstante, se podría decir que las organizaciones de productores, cooperativas y empresas inversionistas resuelven en cierta medida el tema de la gobernanza, aunque no de forma ideal, ha funcionado para proteger los intereses de los productores, atraer inversiones y el financiamiento necesario para el crecimiento y la expansión de estos tipos de empresas. Por ello vale la pena profundizar en el análisis de la gobernanza en los tres tipos de empresa para determinar una ruta eficaz en la implementación de un gobierno corporativo que refuerce sus estructuras.

3.8 Discusión general

Entender que el entorno se hace cada vez más dinámico, complejo e interrelacionado, conlleva a que las empresas estén obligadas a cambiar y frente a este natural comportamiento prepararse para enfrentar las turbulencias de los mercados y garantizar su propia supervivencia (Morelos-Gómez & Fontalvo-Herrera, 2014).

Retomando el constructo teórico, los factores o impulsores que influyen y modifican los movimientos estratégicos de las empresas son mayormente del

entorno global, y que, si bien no se puede tener control sobre ellos, la profesionalización y gobernanza juegan un papel importante en la reestructuración de las estrategias y acciones a tomar para mantenerse competitivas en el mercado.

La Figura 17 resume la importancia de los factores del entorno y los movimientos estratégicos que provocan.

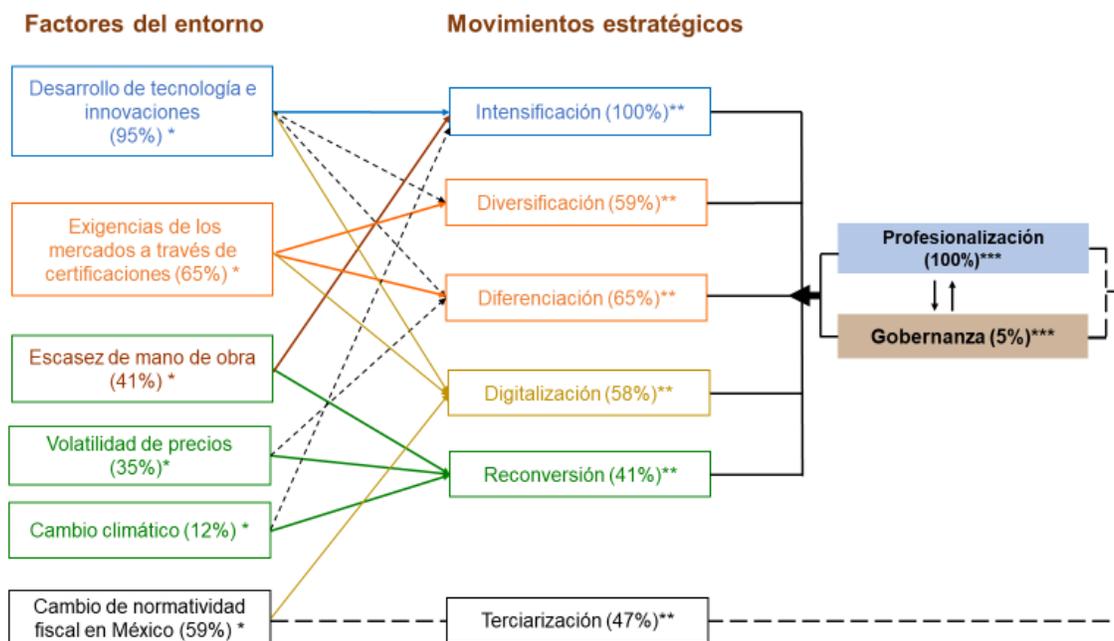


Figura 17. Factores del entorno y los movimientos estratégicos de las empresas
Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas, 2021.

*Porcentaje de empresas que se ven afectadas por el factor

**Porcentaje de empresas que realizan el movimiento

***Porcentaje de empresas que gestiona los factores del entorno a través de la profesionalización y gobernanza

Cabe precisar que se percibieron los movimientos de **terciarización (47%)**, resultado de los factores asociados a estrategias para mejorar la eficiencia productiva mediante la aparcería y el uso de outsourcing para efectos de adaptación de la nueva normatividad fiscal; y en sólo dos casos el movimiento de **integración (12%)** como resultado de la estrategia para agregar actividades a la cadena de valor “aguas arriba” en el manejo de recursos naturales para

producir un producto primario y otro “aguas abajo” hacia actividades que agregan valor a los productos primarios, como el procesamiento de la fruta de aguacate. Por ello, dado el número reducido de casos en los que se observó, convendría realizar estudios más avanzados con una muestra más grande de empresas para analizar a profundidad estos movimientos.

Tanto para los factores globales como los de alcance local, es la profesionalización la estrategia sobresaliente para gestionarlos, adaptarse y avanzar en el crecimiento de la empresa. Esta estrategia, a su vez, incentiva la adopción de algunas prácticas de gobernanza que, ante la integración de las nuevas generaciones, se consideran cada vez más relevantes para gestionar el crecimiento y la permanencia.

Las empresas consideran que el gasto que genera la profesionalización es una inversión que da resultados en términos de rentabilidad, aunque también es importante destacar que para este universo de estudio es un proceso más accesible debido a su condición de empresas agrícolas sobresalientes referidas por FIRA y, por tanto, con acceso a servicios financieros. Sin embargo, la preocupación constante se centra en las empresas que no pueden pagar asesores externos, capacitación o *coaching* en administración. Así, con base a los resultados de la Encuesta Nacional Agropecuaria 2019 (ENA, 2019) realizada por el INEGI, sólo el 9.4% de las unidades de producción agrícolas en México tienen acceso a crédito o préstamos, lo cual lleva a inferir que una de las problemáticas principales de las empresas familiares en materia de planeación y carencia administrativa, muy probablemente tiene su origen en la exclusión financiera.

Las razones por las que se observan pocos avances en la implementación de prácticas de gobierno corporativo en estas empresas agrícolas, es la dependencia de la empresa al fundador y la falta de formalización en establecer roles y responsabilidades entre personal familiar y no familiar, la sucesión formal por escrito y el entrenamiento de las siguientes generaciones (Romero-Padilla *et al.*, 2022). Es decir, los temas que suelen evitar o posponer las empresas

familiares, tienen que ver con la gestión eficaz de los procesos de sucesión (transferencia de la administración), herencia (transferencia del patrimonio) y jubilación de los fundadores. Esto trae consecuencias adversas porque a medida que aumentan el valor patrimonial, los miembros de la familia y el personal contratado, se presentan mayores conflictos de interés y se vuelve más complicado mantener la eficiencia de las operaciones.

Por ende, el instaurar una visión empresarial, donde la gestión la realice una persona con las aptitudes adecuadas y mediante una estructura organizada por jerarquías, mediante un protocolo integrado por reglas que sean aceptadas por todos sus miembros y que den como resultado una sucesión exitosa (Goyzueta Rivera, 2013), constituye una asignatura pendiente, aún en empresas familiares tan desarrolladas como las estudiadas.

Por lo tanto, este estudio exploratorio puede sentar un precedente para investigaciones en donde se indaguen las oportunidades de adopción de los pequeños, medianos e incluso grandes agricultores de esquemas de profesionalización y principios de gobernanza, destacando la importancia de políticas públicas y programas diseñados e implementados bajo un formato más integral que contemple la administración, contaduría, marketing, comercio internacional, entre muchos otros temas relacionados con el *business management*.

3.9 Conclusiones

Las empresas agropecuarias mexicanas responden esencialmente a los factores globales del entorno, mientras que los factores del entorno específico, como los cambios en normatividad fiscal, se gestionan, pero no modifican las acciones y decisiones de las empresas, a menos, claro está, que afecten de manera radical sus intereses, como la accesibilidad a los recursos naturales necesarios para la producción.

La herramienta principal de gestión de los factores del entorno es la profesionalización y esta es un proceso que lleva a introducir prácticas de

gobernanza en las empresas agrícolas, es decir, la gobernanza forma parte inherente de la profesionalización.

Por ello, la perspectiva a partir de este estudio es un análisis detallado de los desafíos, oportunidades y posibles soluciones para promover la profesionalización en empresas agrícolas del país; ello partiendo de identificar las principales barreras y desafíos que enfrentan las empresas agrícolas de México en su proceso de profesionalización, como la falta de acceso al financiamiento, la falta de mano de obra calificada, los atrasos en tecnología con respecto a otros países y la competencia internacional. Lo anterior, seguido de un análisis de las estrategias y prácticas exitosas de profesionalización que han sido realizadas por sus pares, con el fin de rescatar las lecciones aprendidas que puedan ser replicadas.

Así también es importante estudiar las políticas públicas y programas de apoyo que podrían promover la profesionalización en empresas agropecuarias, como los relacionados con incentivos fiscales, subsidios para la adquisición de tecnología, capacitación y programas de financiamiento específicos para el sector agrícola.

Dado que la presente investigación se centró en empresas dinámicas, de gran desarrollo y presencia regional, la generalización se limita a empresas de este tipo, por ello, para futuras investigaciones se recomienda profundizar en estudios de profesionalización y gobernanza mediante esquemas focalizados, de desarrollo alternativos, como por ejemplo en espacios en donde se puedan compartir experiencias, evaluar casos de estudio y establecer una comunicación e interacción entre las partes interesadas; así como desarrollar estructuras de soporte y capacidades gerenciales, y con ello, documentar casos que puedan ser empleados a modo de iniciativas para los programas tanto privados como públicos con el objetivo común de mejorar el desempeño y perdurabilidad de las empresas en México.

3.10 Literatura citada

- Aguñaga, D. (2022). *Prácticas nacionales vs prácticas internacionales de gobierno corporativo*. Deloitte.
- Aguñaga, D., & Badiola, R. (2019). *Gobierno corporativo*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/solutions/gobierno-corporativo-info.html>
- Álvarez, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. PAIDÓS.
- Belausteguigoitia, R. I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia, I. R. (2012). *Empresas Familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (Tercera). Mc Graw Hill.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65–72.
- Business Families Foundation (2021). *Family enterprise foundation*. Family Learning Discovery – Phase 1 Report. <https://familyenterprisefoundation.org/resources/resources/research-and-newsroom/articles/2021/data/family-learning-discovery-phase-1-report/>
- Castro, J. J. S., Suárez, O. M., & Baena, E. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23), 61–66.
- CCE (2018). *Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo*. Consejo Coordinador Empresarial.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance – A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2006). *Empresas que perduran* (Norma (ed.)).
- de León Lázaro, G. (2018). La globalización y su influencia en la agricultura. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 51, 389–410.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct. *Family Business Review*, 26(1), 81–99.
- ENA (2019). *Encuesta Nacional Agropecuaria*. Características de Las Unidades de Producción Agrícolas y Ganaderas. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp_ena2019.pdf

- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 19(3), 225–234.
- Family Business Institute (2016). *Family Business Institute. Family Business in Transition: Data and Analysis*. Family Business Institute. <https://www.familybusinessinstitute.com/wp-content/uploads/2019/01/Family-%0ABusiness-Succession-Planning-White-Paper.pdf>
- Family Business Survey (2021). *PwC Encuesta de Empresas Familiares 2021. Encuesta de Empresas Familiares 2021. Capítulo México*. https://explore.pwc.com/empresasfamiliares_ed_na/WP_10_Empresas_Familiares_EdMx_210421
- FAO/UNEP (2014). *Voluntary Standards for Sustainable Food Systems: Challenges and Opportunities*.
- FAO (2004). *Las normas sociales y ambientales, la certificación y el etiquetado de cultivos comerciales*.
- FAO (2010). *La volatilidad de precios en los mercados agrícolas-Evidencia, efectos en la seguridad alimentaria y respuestas normativas*. Economic and Social Development Department of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
- FAO (2022a). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2022. El Futuro de La Mano de Obra Agroalimentaria*. <https://www.fao.org/3/cb9479es/online/sofa-2022/future-agrifood-workforce.html>
- FAO (2022b). *The State of Food and Agriculture 2022. Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems*. FAO. <https://doi.org/10.4060/cb9479en>
- Fernández, L. H. (2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 6–7.
- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113.
- Gal, P., Nicoletti, T., Renault, S., Sorbe, & Timiliotis, C. (2019). *Digitalisation and productivity: In search of the holy grail – Firm-level empirical evidence from EU countries*. OECD. <https://doi.org/10.1787/5080f4b6-en>.
- Giraldo, C. (2001). *La Importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector*. Publicaciones Colegio Mexiquense.
- Gómez, E. G., Mesa, J. C. P., Muñoz, L. P., & Rubio, J. H. (2018). *La empresa familiar agrícola en el contexto de la sostenibilidad y el papel de la integración cooperativa*. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de

Almería.

Goyzueta Rivera, S. I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term life cycle.*

IMEF (2021). *Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. ¿Qué Es Gobierno Corporativo y Cómo Funciona?* <https://cdmx.imef.org.mx/blog/gobierno-corporativo/que-es-gobierno-corporativo-y-como-funcional/>

INEGI (2022). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Demografía de Los Negocios (DN) 2019 - 2021.* <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/>

Islas-Moreno, A., Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo-Cortés, V. H., Martínez-González, E. G., Aguilar-Gallegos, N., & Morris, W. (2021). The role of conflict in the adoption of governance practices in family businesses. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0019>

Islas Moreno, A. (2022). *Entendiendo el proceso de emprendimiento agroalimentario.* Universidad Autónoma Chapingo.

Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración contemporánea* (8a. Ed.). McGraw-Hill.

Khanna, M. (2021). Digital Transformation of the Agricultural Sector: Pathways, Drivers and Policy Implications. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(4), 1221–1242. <https://doi.org/10.1002/aepp.13103>

Kotter, J. (2022). La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado. In *Reinventar la empresa en la era digital* (p. 452).

Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Novoa, J. C., & Camacho, A. D. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova Scientia*, 14(28). <https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>

Martínez López, A., Muñoz Rodríguez, M., & Santoyo Cortés, V. H. (2022). Análisis de desempeño de las organizaciones económicas rurales. *Revista Internacional de Organizaciones*, 29, 57–90. <https://doi.org/10.17345/rio29.57-90>

Mauborgne, R. A., & Kim, W. C. (2005). *La Estrategia del Océano Azul* (H. B. S. Press (ed.)).

Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96–105.

Morris, M., Sebastian, A. R., Perego, V. M. E., Nash, J., Diaz-Bonilla, E., Pineiro, V., & Centurion, M. (2020). *Panoramas alimentarios futuros: Reimaginando*

la agricultura en América Latina y el Caribe. World Bank Group.

- Mosiashvili, N., & Pareliussen, J. (2020). *Digital technology adoption, productivity gains in adopting firms and sectoral spill-overs: Firm-level evidence from Estonia*. OECD. <https://doi.org/10.1787/ba9d00be-en>.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- Nieto, E. (2018). Tipos de investigación. *Universidad Santo Domingo de Guzmán*, 2.
- OCDE (2004). *The OECD principles of Corporate Governance*. OCDE. 183194.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639–666.
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2021). liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26). <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Parkin, M., & Loría, E. (2010). *Microeconomía. Versión para Latinoamérica* (novena ed.). Pearson Education.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia* (1ra ed.). Lasser Press.
- Porter, M. (2004). *Cadena de valor* (19th ed.). CECSA. <https://doi.org/10.3928/01477447-20140430-06>
- Potts, J., Lynch, M., Wilkings, A., Huppe, G., Cunningham, M., & Voora, V. (2017). *The state of sustainability initiatives review 2014: Standards and the green economy*. International Institute for Sustainable Development and London and the International Institute for Environment and Development.
- Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17(2), 99–118.
- Restrepo, I. A. M., Barrios, D., & Restrepo, L. A. M. (2023). *Retos para los agronegocios en el marco de la cuarta revolución industrial: un recorrido sobre los principales hitos de la agricultura*. Fondo Editorial Biogénesis.
- Rivera, J. J. M., Carrillo, A. Z., & Castro, H. J. F. (2014). Volatilidad e interdependencia en los precios agrícolas a partir de un modelo GARCH multivariado. *Análisis Económico*, 29(72), 35–56.
- Rodríguez-Hernández, O., Santoyo-Cortés, V. H., Muñoz-Rodríguez, M., & Rodríguez-Padrón, B. (2017). La posición competitiva de las organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*,

15, 2965. <https://doi.org/10.29312/remexca.v0i15.419>

- Romero-Padilla, A., Hernández-Juárez, M., Mendoza-Rosas, A., & Santoyo-Cortés, V. (2022). Factores que intervienen en la elección de sucesor de tierras agrícolas en la agricultura familiar. *Papeles de Población No. 111*, 28(111), 227–256. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22185/24487147.2020.111.09>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión de Futuro*, 15(1).
- Sánchez- Sánchez, A., Santoyo-Cortés, V.-H., De La Vega-Mena, M., Muñoz-Rodríguez, M., & Martínez-González, E.-G. (2020). Adopción de innovaciones y factores asociados en empresas familiares agropecuarias y agroindustriales de México. *Estudios Gerenciales*, 43–55. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3424>
- SIAP (2020). *Técnicas agrícolas y el desarrollo de la tecnología del campo*. <https://www.gob.mx/siap/articulos/tecnicas-agricolas-y-el-desarrollo-de-la-tecnologia-del-campo>
- Sotomayor, O., Ramírez, E., & Martínez, M. (coords.) (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/787ce64b-7f95-4a27-aad9-0a3dc9a3bb70/content>
- Suárez, K. C., & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 141–163.
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12–25.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (1st ed.). PAIDÓS.
- Tower, C. B., Gudmundson, D., Schierstedt, S., & Hartmann, E. A. (2007). Do family meetings really matter? Their relationship to planning and performance outcomes in small family businesses. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 85–93.
- Trendov, N. M., Varas, S., & Zeng, M. (2019). *Tecnologías digitales en la agricultura y las zonas rurales. Documento de orientación*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Uriza, C. L. (2021). *Transformación tecnológica y diferenciación de las Unidades de Producción de piña en México*. Universidad Autónoma Chapingo.
- Urrea, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. *Revista Universidad*

EAFIT, 129, 39-50.

WEF (2023). *WORLD ECONOMIC FORUM*. Reunión Anual Del Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023>

Yurevic, A. (2001). *Factores que afectan la viabilidad de los pequeños agricultores*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y4137s/y4137s0l.htm>.

Zahniser, S., Taylor, J. E., Hertz, T., & Charlton, D. (2018). *Farm labor markets in the United States and Mexico pose challenges for US agriculture*. Economic Research Service. USDA.

Zurbruggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), 39–63.

IV. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis de las organizaciones económicas rurales, muestra que dichas organizaciones son un medio a través del cual los productores socios buscan obtener al menos uno de tres principales resultados económicos: i) mejores precios y condiciones de comercialización por ventas consolidadas de granos; ii) insumos a menor costo y de mejor calidad por compras consolidadas; y iii) participación en las utilidades que resultan de la actividad económica de las organizaciones. Estos tres resultados económicos se integran en el indicador de desempeño llamado Valor Agregado por la Organización (VAO), que resultó positivo en todos los casos, pero con mucha heterogeneidad entre ellos. Por tratarse de empresas comercializadoras, de los tres resultados, la proporción más alta se explica por el monto económico obtenido de las ventas consolidadas de las cosechas, aunque en algunos casos también se mostraron avances en las otras dimensiones de desempeño.

La heterogeneidad encontrada no se explicó por el volumen de comercialización, la infraestructura con que cuentan o la antigüedad de la organización, sino sobre todo por la presencia de personal profesional contratado. Lo que permite contar con técnicos profesionales de forma permanente en la organización para conducirla con mejor visión estratégica y facilitar la implementación de prácticas como la rendición de cuentas, la transparencia, la integridad, la legalidad y la participación entre los socios, lo que impulsa a las organizaciones a mejorar su desempeño.

La utilidad del VAO es como indicador del impacto de las organizaciones de productores para con sus socios. Aunque una limitante de este trabajo de investigación fue el tamaño de la muestra, que al ser reducida, los resultados no son generalizables, además de que las unidades empresariales se eligieron por conveniencia y por facilidad de acceso a la información; los hallazgos justifican que sea recomendable considerarlo de manera sistemática para el diseño de

estrategias de gobernanza como la rendición de cuentas en organizaciones económicas de base cooperativa.

El análisis de las empresas agrícolas sobresalientes mostró que han estado expuestas a los cambios en su entorno, particularmente en los aspectos tecnológicos y comerciales, y son estos cambios los que han inducido sus movimientos estratégicos dirigiéndolas hacia procesos de intensificación y diferenciación de su producción principalmente. El análisis de las respuestas de gestión empresarial ante los entornos dinámicos mostró, al igual que en el caso de las organizaciones económicas, a la profesionalización como estrategia fundamental para lograr empresas no sólo exitosas sino además resilientes.

A pesar de que la gobernanza está estrechamente relacionada con la profesionalización; ya que la profesionalización exitosa con objetivos de largo plazo requiere integrar prácticas de gobernanza robustas, el avance observado en materia de gobernanza es apenas incipiente. En efecto, el ejercicio de la gobernanza en las organizaciones estudiadas se realiza de manera un tanto inconsciente y en las empresas agrícolas familiares además persiste el problema subyacente del plan de sucesión, donde el tema del traspaso por herencia o jubilación es constantemente postergado por los fundadores. Por ello se convierte en un tema a profundizar en futuras investigaciones con la finalidad de que se le atribuya la importancia que merece, tanto en la implementación como en el seguimiento.

En suma, los resultados evidencian que el desempeño de las organizaciones y de las empresas agrícolas está estrechamente relacionado con el nivel de profesionalización, tanto en el aspecto tecnológico, comercial, como en las habilidades y capacidades de gestión y liderazgo. Asimismo, una buena gobernanza facilita la profesionalización y sucede lo mismo a la inversa.

Con las evidencias generadas en este trabajo es posible reevaluar y diseñar estrategias de organización en México para maximizar su eficiencia y rentabilidad. A continuación, se presentan algunas recomendaciones.

Para posicionar la profesionalización y gobernanza de manera eficaz, sería conveniente generar foros de discusión en la academia, el sector público y las organizaciones económicas para generar espacios en donde los productores compartan opiniones, intercambien ideas, se capaciten y aprendan sobre estrategias empresariales que garanticen su supervivencia en el largo plazo, como mejorar la gestión, mejorar la imagen de la empresa, mejorar la capacidad de atraer talento y retenerlo, incrementar la productividad y garantizar la sostenibilidad, lo cual les brinda la preparación necesaria para afrontar los desafíos del mercado.

También se recomienda realizar estudios de caso en donde se aborde el tema de la profesionalización y gobernanza con la finalidad de generar un acervo de técnicas y procedimientos enfocado en estos temas. También es necesario generar alianzas de las organizaciones con el sector gubernamental para que se facilite la inserción de este conocimiento en la realidad de las empresas y organizaciones.

En el mismo sentido, la inclusión de programas de desarrollo empresarial en los lineamientos de política pública fortalecería a las empresas, organizaciones y sus dirigentes para diseñar estrategias de gestión del entorno desde la profesionalización y gobernanza.