



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**



**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
AGROPECUARIAS Y FORESTALES**

**MAESTRÍA EN PRODUCCION AGROPECUARIA
CON OPCION TERMINAL EN EL AREA DE
AGRONEGOCIOS**

**T E S I S:
EL AGRONEGOCIO FAMILIAR DESDE UNA
PERSPECTIVA DE DINÁMICA DE SISTEMAS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PRODUCCION AGROPECUARIA CON
OPCION TERMINAL EN EL ÁREA DE
AGRONEGOCIOS**

**PRESENTA:
BLANCA IRERI CAMACHO CARRASCO**

**DIRECTOR DE TESIS:
Dr. MAURICIO PEREA PEÑA**

Morelia, Michoacán, Febrero del año 2000.



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**



**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
AGROPECUARIAS Y FORESTALES**

**MAESTRÍA EN PRODUCCION AGROPECUARIA
CON OPCION TERMINAL EN EL AREA DE
AGRONEGOCIOS**

**T E S I S:
EL AGRONEGOCIO FAMILIAR DESDE UNA
PERSPECTIVA DE DINÁMICA DE SISTEMAS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRA EN PRODUCCION AGROPECUARIA CON
OPCION TERMINAL EN EL ÁREA DE AGRONEGOCIOS**

**P R E S E N T A:
BLANCA IRERI CAMACHO CARRASCO**

COMITÉ TUTORAL:

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. MAURICIO PEREA PEÑA

CODIRECTOR:

Dr. ENCARNACION ERNESTO BOBADILLA SOTO

CUERPO TUTORAL:

Dr. JOSÉ CARLOS RODRIGUEZ CHAVEZ

Dra. MELBA RAMIREZ GONZALEZ

Dr. JUAN CARLOS GOMEZ REVUELTA

Morelia, Michoacán, Febrero del año 2020.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, donde me he formado profesionalmente.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por financiar mi trabajo de investigación.

Al Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, que me brindó la oportunidad de profundizar en el estudio de un tema que me apasiona.

Al Cuerpo Académico, Directivos y Personal Administrativo del Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, por su apoyo y atenciones.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



*A mi Director y Co-Director de Tesis,
por dedicarme su tiempo, compartirme
su experiencia y conocimientos, con
paciencia y disposición.*

*A Luis, Neli, Naty y Santi, por
compartirme su vida, logros,
experiencias y permitirme exponerlos
públicamente, Gracias por su tiempo y
disposición.*

*A mi familia que ha sido mi motor y
fortaleza, por su amor, paciencia,
disposición, apoyo y motivación que
siempre me fortalecen y me impulsan a
cumplir mis metas.*



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



“NO TE DETENGAS”

*No dejes que termine el día sin haber crecido un poco,
sin haber sido feliz, sin haber aumentado tus sueños.
No te dejes vencer por el desaliento.
No permitas que nadie te quite el derecho a expresarte, que es casi un deber.
No abandones las ansias de hacer de tu vida algo extraordinario.
No dejes de creer que las palabras y las poesías, sí pueden cambiar el mundo.
Pase lo que pase nuestra esencia está intacta.
Somos seres llenos de pasión.
La vida es desierto y es oasis.
Nos derriba, nos lastima, nos enseña,
y nos convierte en protagonistas de nuestra propia historia.
Aunque el viento sople en contra, la poderosa obra continúa:
Y Tú puedes aportar un verso.
No dejes nunca de soñar, porque sólo en sueños puedes ser libre.
No caigas en el peor de los errores: el silencio del alma.
La mayoría vive en un silencio espantoso.
No te resignes.
«-Emito mis alaridos por los techos de este mundo», dice el poeta.
Valora la belleza de las cosas simples.
Se puede hacer bella poesía sobre pequeñas cosas,
No traiciones tus creencias, porque no podemos remar en contra de nosotros
mismos:
Eso transforma la vida en un infierno.
Disfruta del pánico que te provoca tener la vida por delante.
Vívela intensamente, sin mediocridad.
Piensa que en ti está el futuro y encara la tarea con orgullo y sin miedo.
Aprende de quienes puedan enseñarte.
Las experiencias de quienes nos precedieron,
de nuestros «Poetas Muertos»,
te ayudarán a caminar por la vida.
La sociedad de hoy somos nosotros:
Los «Poetas Vivos».
No permitas que la vida te pase a ti sin que la vivas ...*

Walt Whitman (1819-1892)



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



INDICE

INDICE DE CUADROS _____	I
INDICE DE FIGURAS _____	I
TITULO _____	II
RESUMEN _____	II
ABSTRACT _____	III
I. INTRODUCCIÓN _____	1
II. ANTECEDENTES _____	5
2.1 EMPRESA	10
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	13
2.3 CLASES DE EMPRESAS	16
2.4 EMPRESA FAMILIAR	18
2.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	20
2.6 LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA	23
2.7 EL AGRONEGOCIO	27
2.8 LA GERENCIA DE LOS NEGOCIOS	29
2.9 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y DINÁMICA DE SISTEMAS	31
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA _____	36
3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	36
3.2 OBJETIVO	36
3.3 JUSTIFICACIÓN	36
3.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	38
IV. MATERIAL Y METODOS _____	39
V. RESULTADOS _____	43
.1 EL AGRONEGOCIO FAMILIAR DESDE UNA PERSPECTIVA DE DINÁMICA DE SISTEMAS	43
ARTÍCULO ENVIADO A LA REVISTA AGRICULTURA, SOCIEDAD Y DESARROLLO, DEL COLEGIO DE POSTGRADUADOS,	43
5.2 REVISIÓN TEÓRICO LEGAL DEL CONCEPTO DEL AGRONEGOCIO EN MÉXICO	75
ARTÍCULO ENVIADO A SABER MÁS, REVISTA DE DIVULGACIÓN EDITADA POR LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO	75
VI. CO MENTARIOS FINALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	82
6.1 COMENTARIOS FINALES	82
6.2 CONCLUSIONES	84
6.3 RECOMENDACIONES	86
VII. LITERATURA CITADA _____	87



INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. ROL DE LAS ACTIVIDADES POR GÉNERO EN EL AGRONEGOCIO	55
CUADRO 2. VARIABLES INCLUIDAS EN EL DIAGRAMA CAUSAL DEL AGRONEGOCIO	60

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO	9
FIGURA 2. PORCENTAJE DE GENERACIÓN DE EMPLEO EN MÉXICO POR PARTE DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	9
FIGURA 3. PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO POR TAMAÑO	10
FIGURA 4. PORCENTAJE DE EMPRESAS EN MÉXICO ADMINISTRADAS POR GENERACIONES	10
FIGURA 5. MODELO DE TRES CÍRCULOS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR	19
FIGURA 6. DIAGRAMA CAUSAL DEL AGRONEGOCIO, EN DONDE R ES EL CIRCUITO DE RETROALIMENTACIÓN Y B ES EL DE BALANCE	61



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



RESUMEN

El objetivo fue determinar los elementos e interacciones que influyen en la dinámica de un agronegocio familiar en Indaparapeo, Michoacán, durante el ciclo agrícola primavera verano 2017, a partir de un estudio de caso de alcance exploratorio y descriptivo; se utilizó el método de investigación acción participativa, el enfoque de dinámica de sistemas y el Software *Powersim versión Constructor Lite®* para elaborar un diagrama causal. El agronegocio fue constituido legalmente en el año 2014 como una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada cuyas actividades principales fueron producción, acopio y comercialización de maíz blanco, venta a crédito y contado de agroquímicos y semillas; El sistema a estudio se encuentra conformado por ocho socios unidos por lazos familiares, aunque sólo dos (un hombre y una mujer) lo administran desde su inicio de operaciones. En 2017 comercializó, aproximadamente 1/6 de la producción de maíz de Indaparapeo del ciclo 2016. El diagrama causal elaborado, representa una visión sistémica e integradora del agronegocio que permite identificar sus actividades principales y los 18 elementos que lo integran, determinándose las variables que conforman los nueve circuitos que lo autorregulan, transforman y diferencian de otros sistemas existentes en el mercado, ocho de ellos son de retroalimentación y uno de balance que lo estabiliza. En el diagrama destaca la variable capital humano con ocho interacciones directas entre éste y la producción de maíz, venta de insumos, contratos con compradores, gestión de subsidios, sentido de pertenencia, redes, contratos con productores y plan de vida, enfatizándose la influencia de este elemento en la dinámica del sistema y en consecuencia, en los resultados que ha obtenido. Le siguen en número de interacciones la producción de maíz, los contratos con compradores y las redes con 5 vínculos directos.

PALABRAS CLAVE: Agricultura por contrato, Capital humano, Diagrama causal, Roles de género



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



ABSTRACT

The objective was to determine the elements and interactions which affect the dynamic of a familiar agribusiness in Indaparapeo, Michoacán, during the agricultural cycle of spring-summer 2017, from a exploratory and descriptive scope case study; using the participatory action research method, system dynamic and the Powersim version Constructor Lite ® Software to create a causal diagram. The agribusiness was legally constituted in 2014 as a Limited Liability Rural Production Society whose main activities are production, collection and marketing of white corn, credit and cash sales of agrochemicals and seeds; it is formed by 8 partners who are family, only 2 manage and execute it since the beginning of its operation. In 2017 the society commercialized approximately 1/6 of the corn production in Indaparapeo, corresponding to the cycle 2016. The causal diagram represents a systemic and integrative vision of agribusiness that graphically shows its activities, the 18 elements that has, the variables that make up the nine circuits that self-regulate, transform and differentiate them from other systems in the market are determined, eight are feedback circuits and one circuit of balance provides stability. In the diagram, human capital highlights by the number of direct and indirect interactions (8) between the different structures of the system.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el estudio del agronegocio, definido por Valentim et al. (2008), IICA (2010), Alvarado (2010), Meza (2011) y Olarte (2012) como el conjunto de actividades o sistema de redes de valor centradas en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, que van desde los insumos, la producción, procesamiento, transformación, almacenamiento, distribución y comercialización; para la Real Academia de la lengua Española el vocablo agronegocio no existe y tampoco se encuentra vigente en el sistema económico ni en el de derecho positivo; sin embargo, es conveniente señalar que han estado en vigor dos definiciones de este concepto, una de ellas en el artículo 2 fracción XXVIII de las Reglas de Operación del Programa del Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocios (FOMAGRO), publicadas en el año 2005 y en sus modificaciones, divulgadas en 2006. En base a lo anterior, para efectos de ésta investigación se define al agronegocio como: Toda actividad que genera una rentabilidad económica en los subsectores agrícola, pecuario, acuícola y forestal, desde la producción hasta el consumidor final que promueven el desarrollo del medio rural.

El sistema observado es un agronegocio que muestra una estrecha relación entre la vida de la empresa y la vida de la familia, por lo que se agregará al concepto esa particularidad, tomándose de la definición de empresa familiar que hacen Maseda et al. (2018) es decir, como una organización formada por un conjunto complejo de elementos: familia, propiedad y grupos de gestión, cada uno de ellos con sus propias normas de actuación, los cuales se encuentran entrelazados dinámicamente de acuerdo con el modelo de los tres círculos. Por lo tanto, se define al agronegocio familiar, para ésta investigación como: *toda actividad que genera*



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



una rentabilidad económica en los subsectores agrícola, pecuario, acuícola y forestal, desde la producción hasta el consumidor final, que una organización unida por lazos familiares entrelazados dinámicamente, realiza promoviendo el desarrollo del medio rural.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI), señala que en el año 2014 las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) representaban el 95% de las existentes en México; durante el año 2016 las empresas familiares generaron el 67% del empleo a nivel nacional y en Michoacán en ese mismo periodo, el 83% de las empresas eran familiares, 58% de ellas eran microempresas.

Estadísticamente, estos datos reflejan la importancia que en la economía Estatal y Nacional tienen las micro y pequeñas empresas familiares, sin embargo, la información disponible actualmente no da detalles sobre el número de agronegocios que existen en la Entidad, de sus características, ni el valor que en generación de ingresos representan para las familias. El último censo agropecuario y forestal que se realizó, fue en el año 2007, señalando la existencia de 192,499 unidades de producción en Michoacán, de ellas, 172,302 las refiere como agrícolas, pero no especifica si se trata de producción primaria, si dan algún valor agregado al producto o realizan más de una actividad que les genere ingresos.

Durante el ciclo primavera-verano del año 2016, incluidas las modalidades de riego y temporal, en el municipio de Indaparapeo, Michoacán, se sembraron 5,220 hectáreas (ha) de maíz blanco, con una producción de 27,320 toneladas (t), según la información publicada por el Plan de Desarrollo Municipal de ese periodo. En el ámbito Estatal, datos mostrados por el servicio de información agroalimentaria y pesquera (SIAP), indican que durante el mismo ciclo se sembraron en la entidad un total de 491,030 hectáreas de maíz grano, con una producción de 1,421,158 toneladas.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



En el periodo de 2006 a 2015 Michoacán se mantuvo en cuarto lugar a nivel nacional en la producción de maíz blanco, después de Sinaloa, Jalisco y Estado de México (FIRA, 2016). De acuerdo con la encuesta nacional de educación y empleo (ENOE 2018), durante los años 2014 y 2015, Michoacán se colocó como la primera entidad federativa con mayor pérdida de población rural por el fenómeno migratorio, con una tasa de 135.1 personas migrantes por cada 10 mil habitantes, siendo la búsqueda de trabajo y mejores ingresos la razón por la que el 77.4 por ciento de ellos emigra; la encuesta también arrojó que por cada dos personas que realizan un movimiento migratorio internacional, una de ellas es un joven en edad productiva.

Lo anterior refleja una realidad social y económica que se vive en el sector agropecuario estatal, pese a que Michoacán es líder en la producción primaria y ocupa uno de los primeros lugares en el cultivo de maíz a nivel nacional, se observa la falta de crecimiento, abandono y envejecimiento en el sector agropecuario michoacano, son pocas las personas que deciden establecer un agronegocio y que logran su consolidación y estabilidad en condiciones adversas.

Por las razones anteriores, se consideró importante preguntar ¿cómo se estructura un agronegocio familiar para que permanezca a través del tiempo?, ¿cuáles con los elementos e interacciones que influyen en su dinámica?, al responder éstas preguntas se pretende evidenciar el modelo que podría seguirse para la promoción y fomento en la generación de agronegocios similares al examinado.

La investigación se abordó desde el enfoque de la teoría general de sistemas, que es una perspectiva científica de aproximación y representación de la realidad para formas de trabajo transdisciplinarias, caracterizada por su perspectiva holística e



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



integradora, en donde lo importante son las relaciones y los constructos que a partir de ellas emergen (Arnold y Osorio, 1998).

Como método se propuso utilizar la dinámica de sistemas, cuyo objetivo básico, según Martín (2018) es llegar a comprender las causas estructurales que provocan el comportamiento del sistema, implicando aumentar el conocimiento sobre el papel de sus elementos y observando como las diferentes acciones efectuadas sobre algunas de sus partes acentúan o atenúan las tendencias de comportamiento implícitas en el mismo.

En este escenario y por las razones que ya se señalaron, se propuso como objetivo de este trabajo determinar los elementos e interacciones que influyen en la dinámica de un agronegocio familiar en Indaparapeo, Michoacán.



II. ANTECEDENTES

En el año 2010 de acuerdo con datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en Indaparapeo Michoacán se sembraron 5,220 hectáreas de maíz blanco con una producción de 28,215 toneladas; A diciembre del año 2016, durante el ciclo primavera-verano en las modalidades de riego y temporal según datos publicados por SAGARPA/SIAP, se sembraron en Michoacán un total de 491,030 hectáreas de maíz grano, con una producción de 1,421,158 toneladas por lo que el potencial productivo y de negocio con el que cuenta la región es innegable.

De acuerdo con el censo económico 2008 publicado por INEGI, en Indaparapeo al año 2017 existían 263 unidades de producción, de 192,499 existentes en el Estado; de ese total 172,302 eran agrícolas, sin especificar si esas unidades sólo tienen producción primaria, dan algún valor agregado al producto o realizan más de una actividad que les genere ingresos.

En relación a los esquemas de comercialización de maíz, en la región de Indaparapeo se utiliza la venta libre de grano a intermediarios o a compradores finales, así como la venta bajo el esquema de agricultura por contrato, definida como “la operación por la que el productor vende al comprador antes de cosechar su producto, a través de la celebración de contratos de compraventa a término, bajo condiciones específicas de volumen, calidad, tiempo, lugar de entrega, precio (o fórmula para la determinación de este) y condiciones de pago” (SAGARPA, 2003). El objetivo de este esquema es disminuir la incertidumbre en el proceso de comercialización, tanto para productores como para empresas compradoras.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



De acuerdo con Echánove (2009), los contratos firmados en su mayoría entre organizaciones de productores, generalmente constituidas como sociedades mercantiles, y las empresas compradoras, deben registrarse ante la Agencia de servicios a la comercialización y desarrollo de mercados agropecuarios (ASERCA) para su validación antes de la cosecha. Ello permite a ambos participantes acceder al esquema de coberturas de precios por contrato, que consiste en la adquisición de instrumentos financieros en la Bolsa de Futuros de granos que reducen el riesgo de movimientos adversos en los precios. Para el productor esto significa tener garantizado un precio “piso” o mínimo a recibir por su grano y, al mismo tiempo, beneficiarse de eventuales alzas en el mercado internacional. Por su parte, el comprador asegura un precio “techo” o máximo a pagar por sus compras de granos. Entrar al esquema de coberturas conlleva un costo consistente en el pago de una “prima” que cubre inicialmente ASERCA a ambos participantes, pero en caso de que obtengan ganancias con el movimiento de la Bolsa, la Instancia Gubernamental recupera cierto porcentaje de dicha prima que, en julio de 2008 se fijó en el 40%. La Agencia publica las tablas de precios de las coberturas y, tanto productores como compradores, tienen que solicitar a dicha institución su compra, teniendo como vencimiento máximo un mes posterior a la entrega física del producto.

Además del subsidio por concepto de primas, el gobierno otorga a uno de los participantes (compradores o productores), otro apoyo llamado compensación de bases, que resarce las fluctuaciones que estas tengan entre el lapso en que dicha institución las fija y la fecha de entrega del físico. Esta diferencia es generalmente positiva, por lo que, de acuerdo a lo establecido por ASERCA, deben recibirla los productores.

Durante el periodo de 2006 a 2015 el Estado de Michoacán se mantuvo como el cuarto lugar a nivel nacional en producción de maíz blanco, después de Sinaloa, Jalisco y Estado de México, (FIRA, 2016). No obstante ese potencial, en la realidad



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



no es fácil emprender y consolidar un agronegocio familiar, debido a que se desconoce desde la teoría y el sistema jurídico mexicano, como estructurarlos y consolidarlos. Este vacío legal y conceptual genera incertidumbre y en muchos casos pérdidas económicas y patrimoniales en el sector agropecuario, ya que los sujetos, incluidas las familias que intervienen en el agronegocio y la empresa en sí misma, en distintos sectores públicos y privados, son tratados por los cuerpos legales aplicables como si se trataran de organismos distintos en su operatividad y actividades diarias, debido a la falta de conocimiento que se tiene tanto en el tema de los agronegocios como en el de las empresas familiares. Ejemplo de ello es que el sistema financiero no permite acreditar a todos aquellos sujetos que de acuerdo con el concepto teórico de agronegocios pueden ser partes en él. El sistema tributario contiene un régimen especial para el sector, que brinda facilidades administrativas respecto a otros sectores, pero prácticamente es sólo para aquellos negocios que incluyen producción primaria; El Derecho agrario hace distinciones, dentro del mismo sector respecto de derechos ejidales, comunales y de pequeña propiedad; existe también el acuerdo por el que la Secretaría de Economía establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas industriales, de servicios y comercio, de acuerdo a número de empleados, sector y monto de ventas anuales, sin aclararse si el comercio incluye al sector agropecuario, aunque la secretaria, para efectos de programas públicos si los incluye; todo ello sin contar con que los subsidios a los servicios de luz y agua también son diferenciados y que los organismos operadores de programas públicos como los que operaba la extinta Secretaría de desarrollo social (SEDESOL), ahora Secretaría de bienestar. El Instituto nacional de economía social (INAES), la Secretaría de agricultura y desarrollo rural (SAGARPA ahora SADER), y la antes llamada Comisión nacional para el desarrollo de los pueblos indígenas (CDI), ahora Instituto nacional de los pueblos indígenas (INPI) etc., también dan un tratamiento distinto de acuerdo a la edad, sexo, lugar de residencia, actividad económica, condición de propietario de



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



tierra, a los sujetos que participan de las actividades incluidas en el concepto teórico de agronegocio.

Las condiciones mencionadas son parte de la realidad social y económica que se vive en el sector agropecuario nacional, estatal, y en consecuencia, en el municipio de Indaparapeo, esto ha hecho que al año 2017, según datos publicados por la OCDE, solamente un 13% de la población en México está empleada en la agricultura, porcentaje que se ha mantenido desde el año 2000 (OCDE 2017), lo que pareciera reflejar la falta de crecimiento que se observa en el campo Michoacano.

Sobre las empresas familiares, el Instituto Nacional de Estadística, geografía e Información (INEGI) en el año 2014, señaló que en México el 95% de ellas eran MIPYMES, y agrega que al año 2016, el 67% del empleo en México lo generaron los negocios referidos; por su parte, en Michoacán, al año 2016 el 58% de las empresas eran MIPYMES, mientras que el 83% eran familiares.

Es destacable señalar también que el INEGI, de acuerdo a los censos económicos 1989-2014 indica que la esperanza de vida al nacimiento de los negocios del sector comercio en Michoacán es de 4.6 años, y que a los 20 años solo sobrevive en la entidad el 11% de ellos.

López, referido por Quejeda y Ávila (2015) agrega que las empresas familiares tienen gran importancia dentro de la realidad socioeconómica de cualquier país, ya que son un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional, destaca el gran impacto de las empresas familiares en la creación de riqueza y de empleo, y de sus importantes fortalezas elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, mayor reinversión de los beneficios y mayor responsabilidad social empresarial



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Esa importancia se refleja en la economía de cualquier país, refieren Quejeda y Ávila (2015) que datos de la Cooperación Financiera Internacional del Banco Mundial (IFC, Banco Mundial, 2011), muestran que en Estados Unidos existen 12 millones de empresas familiares que proveen el 59% de los puestos de trabajo y generan el 78 % de los nuevos empleos. En España, por su parte, las empresas familiares representan un 71 % del total. Esta tendencia es la constante a nivel mundial.

Maseda et al. (2018) agrega que las estimaciones más conservadoras indican que a nivel mundial, la proporción de empresas cuya propiedad o dirección se encuentran en manos familiares está entre un 65 y un 80% (citado por Cabrera, 1998).

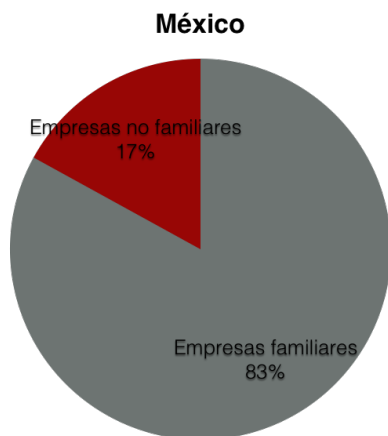


Figura 1. Porcentaje de empresas familiares en México

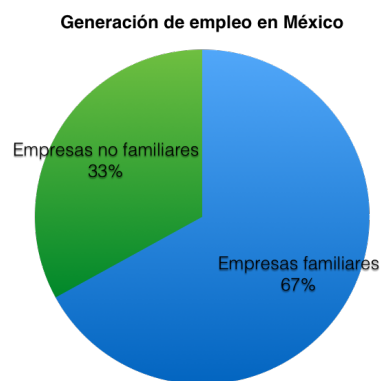


Figura 2. Porcentaje de generación de empleo en México por parte de las empresas familiares

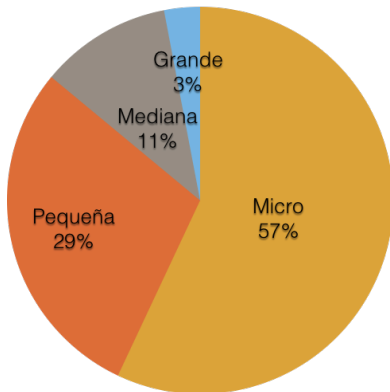


Figura 3. Porcentaje de empresas familiares en México por tamaño

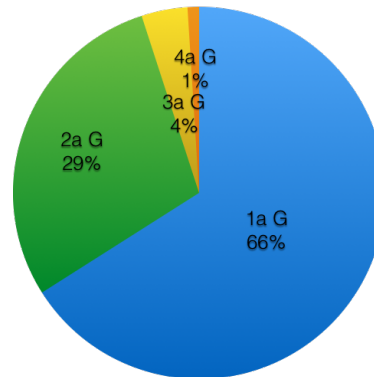


Figura 4. Porcentaje de empresas en México administradas por generaciones

Martin y Duran (2017) indican que en México, el 83% de las empresas son familiares (figura 1) y en su mayoría son, pequeña y mediana (PYMES) que generan 67% del empleo en el país (figura 2), la mayoría de ellas están conformadas por la primera generación (66%), un porcentaje menor por la segunda (29%) y sólo 4% por la tercera, según se muestra en la figura 4 lo cual muestra una difícil batalla en el crecimiento y ello se debe en gran medida a que 67% de las empresas no cuentan con un plan de formación y sólo 30% si lo hace. En cuanto al tamaño, la mayor parte de las empresas familiares son microempresas (57%), seguido por pequeñas (29%), medianas (11%) y grandes (3%) como se aprecia en la figura 3, ellas se encuentran en los sectores de construcción (88%), manufacturero y comercio (85%) y de servicios (79%), lo anterior refleja la innegable importancia del estudio de las micro y pequeñas empresas en el país.

2.1 Empresa

Sobre el concepto de empresa, García y Taboada (2017) en “La teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson Penrose y Nooteboom”, señalan la existencia de varias doctrinas, entre otras la de los costos



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



de transacción, la teoría de la agencia, la basada en recursos y la escuela Austriaca y agregan que cada propuesta detalla o resalta aspectos que permiten entender los procesos socioeconómicos y culturales de éste tipo de organizaciones, la teoría que ellos adoptan señala que las empresas:

“Son organizaciones económicas que tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Son importantes porque tienen la capacidad de generar riqueza y empleos en la economía y, además, porque son de las principales entidades impulsoras del cambio tecnológico en cualquier país.”

Por su parte, Aguilar (2007) citando a Ricossa define a la empresa como “la unidad económica de producción de bienes y servicios”.

Aguilar (2007) refiere que la empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiamiento y marketing para obtener sus fines.

Señala Cuervo (2001) que la empresa es aquella entidad que mediante la organización de sus elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos prefijados, el mismo autor refiere que la empresa como sistema, está compuesta de una serie de elementos (materiales, inmateriales y humanos), interrelacionados, que mediante un proceso determinado, y gracias a una determinada estructura organizativa, tiende a la consecución de una serie de objetivos.

De ésta definición se deduce que toda empresa como sistema:

1. Cuenta con una serie de elementos materiales, inmateriales y humanos interrelacionados entre sí.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



2. Toda empresa tiene fines u objetivos, que constituyen la propia razón de su existencia.
3. Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados u organizados para alcanzar un objetivo. Sin esa estructura organizativa la empresa no existiría. Esa coordinación hacia un fin la realiza otro factor empresarial que es la administración o dirección de la empresa. El factor directivo planifica la consecución de los objetivos, organiza los factores, se encarga de que las decisiones se ejecuten y controla las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los deseados.
- 4.- Lleva a cabo procesos determinados, que pueden ser de producción, transformación, servicios.
5. A consecuencia de lo anterior, la empresa es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos o subsistemas, interrelacionados entre sí y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos.

Cuervo (2001) refiere como subsistemas de la empresa el de metas y valores, el administrativo, el psicosocial, el técnico y el estructural; y hace referencia a su entorno, que dice está formado por aquellos factores que pueden afectar a todas las organizaciones de una determinada sociedad y los agrupa en factores económicos, socio-culturales, político-legales y tecnológicos. Agregando que el entorno específico o competitivo está formado por aquellos factores que afectan de forma singular a aquellas empresas que tienen una serie de características comunes y que se agrupan en lo que se conoce como una misma industria o sector.

Por su enfoque, para el presente estudio se tomará la de Cuervo como referencia del concepto de empresa.



2.2 Características de la empresa

El Diccionario de la Real Academia Española (2017) señala que por característica se entiende *“una cualidad o carácter que sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes”* por lo que en el caso que nos ocupa, esas cualidades o características que distinguen a unas empresas de otras, son entre otras, su tipo de organización, de administración, el capital, el mercado que domina, el número de trabajadores y el régimen fiscal en el que tributan, entre otras.

La Secretaría de Economía, en su portal de internet, señala una clasificación práctica de las empresas y refiere que una microempresa es aquella que cuenta con menos de 10 personas para su funcionamiento y realiza ventas anuales menores a 4 millones de pesos; en el caso de la empresa a la que nos referimos, se cumple la primera condición, ya que su número de empleados es menor a 10, sin embargo, su movimiento económico anual es mayor a los 4 millones de pesos, por lo que se encuentra considerada ya como una pequeña empresa, y es conveniente agregar que el sistema de Administración tributaria no distingue entre micro y pequeña empresa para determinarle obligaciones fiscales, pues clasifica a la sociedad por su naturaleza jurídica y no por su tamaño.

La empresa está compuesta por un conjunto de elementos relacionados entre sí que persiguen objetivos comunes. Por esta razón, es conveniente hacer una clasificación y análisis de ella.

En principio y dependiendo del papel que estos elementos desempeñan en el proceso de transformación de valor que lleva a cabo la empresa para el logro de sus metas, Bueno (2007) distingue entre factores pasivos o bienes económicos, y factores activos o las personas.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada. Estos factores se pueden clasificar en:

- Capital financiero o recursos financieros líquidos, que incluye todos aquellos recursos monetarios con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento.
- Dentro del capital técnico, integrado por todos aquellos elementos en los que se ha materializado el capital financiero de la empresa, se distingue entre tangible e intangible siendo el elemento distintivo de pertenencia a uno u otro grupo para los elementos, la materialidad o inmaterialidad de los mismos. Consecuentemente, dentro del tangible se incluyen elementos como las máquinas, materias primas, mobiliario, etc. y en el intangible, como vimos en la anterior clasificación, la tecnología, el software, etc.

Los factores activos, también denominados recursos humanos o fuerza de trabajo, se pueden clasificar atendiendo a la diversidad de intereses, puestos y relaciones que los mismos tienen, desarrollan y mantienen con la empresa. Así se dividen en:

- Propietarios del capital de la empresa:
 - Con ánimo de control.
 - Simples inversores financieros.
- Empleados o trabajadores.
- Directivos o administradores.

Por otro lado, es conveniente determinar e identificar las diferentes partes o subsistemas de la empresa, lo que permitirá una mejor comprensión de su funcionamiento.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



En la práctica, no existen criterios uniformes para identificar los subsistemas más relevantes, por lo que existen numerosas clasificaciones.

Según Cuervo (2001), atendiendo a las diferentes áreas funcionales en que se divide la empresa, se dividen en tres subsistemas: real, financiero y directivo.

El subsistema real comprende las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los productos y servicios obtenidos. Estas funciones corresponden básicamente a todas las operaciones que suponen una transformación real de los factores productivos y concluyen con la distribución del producto y el servicio postventa a los clientes de la empresa.

- Capital técnico.
 - Tangible:
 - Inversiones técnicas o bienes de equipo e informáticos.
 - Materiales y mercancías (Productos elaborados, componentes, etc.).
 - Intangible:
 - Tecnología y software informático.

El subsistema financiero en estrecha interdependencia con el subsistema real, se encarga de la adaptación, administración y control de los medios financieros con que cuenta la empresa, este sistema aporta criterios para la valoración de la rentabilidad de los proyectos y el costo de las diferentes fuentes de financiamiento.

El subsistema directivo tiene como misión la toma de decisiones tendente a asegurar el logro de los objetivos del sistema mediante la configuración y control de una organización capaz de adaptarse al sistema de orden superior en el que está inmersa.



2.3 Clases de empresas

Señalan Hernández y Rodríguez (2000) que los avances tecnológicos y económicos han originado la existencia de una gran diversidad de *empresas*, por lo que él propone una *clasificación* de ellas que responda a las exigencias del mundo empresarial y sostiene que:

I.- De acuerdo a su actividad o giro se pueden clasificar en

1.- *Empresas Industriales*.- Son aquellas *empresas* cuya actividad primordial es la producción de *bienes* mediante la transformación y/o extracción de *materias primas* y las cuales a su vez se sub clasifican en:

a) *Empresas extractivas*.- Se dedican a la *explotación* de recursos naturales, ya sea *renovables* o *no renovables*, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la *subsistencia* del hombre.

b) *Empresas manufactureras*.- Su actividad principal es *transformar* las *materias primas* en productos terminados y pueden ser de dos formas; las primeras son empresas que producen *bienes* de consumo final y las segundas son empresas que producen *bienes* de producción y que luego se transforma en un producto final.

2.- *Empresas Comerciales*.- Son aquellas que son *intermediarias* entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados y las cuales a su vez se sub dividen en:

a) *Empresas mayoristas*.- Estas efectúan ventas en gran *escala* a otras empresas llamadas *minoristas*, quienes a su vez distribuyen el producto directamente al *consumidor*.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



b) *Empresas minoristas o detallistas.*- Son las que venden productos al *menudeo*, o en pequeñas cantidades al *consumidor*.

c) *Empresas comisionistas.*- Son aquellas que se dedican a vender mercancía que los productores les dan a *consignación*, percibiendo por esta función una ganancia o *comisión*.

3.- *Empresas de servicio.*- Son aquellas que brindan un *servicio* a la comunidad y pueden tener o no fines *lucrativos*.

II.- De acuerdo a su origen de capital se clasifican en:

1.- *Empresas públicas.*- En este tipo de empresas el *capital* pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de *carácter social*.

2.- *Empresas privadas.*- En este tipo de empresas el *capital* es propiedad de *inversionistas* privados y la finalidad es eminentemente *lucrativa*.

III.- De acuerdo a la magnitud de la empresa se utilizan diversos criterios para su clasificación (Grande, Mediana o pequeña) y estos son

1.- Criterio *financiero.*- El tamaño de la empresa se determina con base en el *monto* de su capital.

2.- Criterio del personal ocupado.- Una empresa pequeña es aquella en la que elaboran menos de 250 empleados; una mediana es aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

3.- Criterio de *producción.*- Se clasifican por el grado de *maquinización* y/o *sistematización* que existe en el proceso de producción



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



4.- Criterio de ventas.- Se determina el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa *abastece* y con el momento de sus ventas.

5.- Criterio de Nacional Financiera.- Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro, la empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es aquella en la que existe una *interpolación* entre la grande y la pequeña.

Los criterios anteriormente mencionados no son los únicos para determinar el tamaño de la empresa, pero si son las que más se utilizan en el campo empresarial, se pueden usar otros parámetros para su clasificación como son por ejemplo el criterio económico, el criterio de constitución legal, la participación de la familia, entre otros.

2.4 Empresa familiar

En relación al concepto de empresa familiar, Perrachón (2018) señala que para definirla, es necesario delimitar las funciones de la familia y de la empresa, y para ello refiere a Monsó, quien señala que familia es la institución cuyas finalidades más importantes son preservar la vida, reproducir la especie, supervisar el crecimiento de los hijos, cuidar la salud e inculcar determinados valores, refiere que la empresa es la organización cuyos objetivos son la productividad y la ganancia económica.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



1. Participantes en la propiedad de la empresa
2. Participantes en la gestión de la empresa
3. Miembros de la familia
4. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
6. Directivos y trabajadores familiares no propietarios
7. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad.

Fuente: Dirección General de Política de la Pyme (2003) en www.ipyme.es

Figura 5: Modelo de tres círculos sobre la empresa familiar

Maseda y colaboradores, señalan que la London Business School, menciona como principal rasgo de las empresas familiares, la estrecha relación existente en la vida de la empresa –empresa familiar- y la vida de la familia –familia empresaria-; y presenta también el modelo de tres círculos, fruto de las investigaciones de Lansberg, Ward y Tagiuri y Davis, entre otros, según el cual la empresa familiar se puede considerar como una organización formada por un conjunto complejo de elementos -familia, propiedad y grupos de gestión-, cada uno de los cuales con sus propias normas de actuación, los cuales se encuentran entrelazados dinámicamente (Maseda *et al.*, 2018).

Por su parte Soto (2013), al hablar de empresa familiar sostiene la importancia del modelo e indica que algunas de sus principales aportaciones al sistema de negocios incluye la visión compartida de una cultura y de un liderazgo; la relevancia de conocer y reconocer las capacidades individuales de los colaboradores de manera directa; así como una ética fuerte capaz de enmarcar las interacciones interpersonales; agrega que el modelo fomenta la conservación del control, y destaca la importancia que tiene para el propietario-fundador el logro de objetivos relacionados con el bienestar tanto en el nivel financiero como social y afectivo de la empresa.



2.5 Fortalezas y debilidades de las empresas familiares

La Corporación Financiera Internacional (2011) señala que diversos estudios han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento.

Este alto desempeño es el resultado de las fortalezas inherentes que tienen las compañías familiares comparadas con sus contrapartes, en ellas se incluyen:

- *El Compromiso.* La familia, como dueña de la empresa, muestra mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo.
- *Continuidad del Conocimiento.* Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa desde una edad temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar.
- *Confiabilidad y Orgullo.* Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).

Como debilidad principal se encuentra el hecho de que muchas de las empresas familiares no logran ser sostenibles en el largo plazo. Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones, como una



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, la industria y otras condiciones macro. Sin embargo, las empresas familiares también muestran algunas debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza, algunas de ellas son:

- *Complejidad.* Las empresas familiares suelen ser más complejas que las no familiares en términos de gobierno, debido al agregado de la variable familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su negocio, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.
- *Informalidad.* Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.
- *Falta de Disciplina.* Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos externos capaces. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar.

De acuerdo con Pérez y Gisbert 2012, la falta de crecimiento de las empresas se da por las siguientes causas:

- Porque las familias crecen más rápido que la propia empresa, y ésta no



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



puede abastecer todas las necesidades familiares.

- Puede darse el caso de que los salarios sean excesivos para los miembros de la familia
- Desmotivación del personal, aquéllos empleados que no pertenecen a la familia se desmotivan porque a ellos se les da un trato diferente (diferencias en la remuneración).
- Suelen surgir problemas cuando desean incorporarse, por ejemplo, familiares políticos, ya que no suele haber normas que establezcan quien puede y quien no puede incorporarse.
- Por el rompimiento de la armonía familiar al surgir conflictos familiares, entre hermanos, entre padres e hijos o una comunicación inadecuada entre ellos.
- Pueden aparecer problemas a consecuencia de la remuneración que perciban distintos miembros de la familia, lo que puede generar desmotivación o se rompa la armonía familiar.
- Problemas derivados del funcionamiento de la empresa, de los intereses de los miembros de la familia, y los flujos empresariales (clientes, socios, retribuciones financieras).
- Problemas de la sucesión, debido, en gran parte a que el fundador o predecesor no programó de forma adecuada el traspaso generacional.

Como se señaló en los antecedentes, el porcentaje de empresas que sobrevive después de los 4 años de haberse constituido, es muy bajo en nuestro país, al respecto refiere Belausteguigoitia (2018) que los mayores retos de las empresas familiares en México son:

- 1) La Conciliación de intereses entre empresa y familia
- 2) La integración de talentos por parte de miembros de la familia
- 3) La profesionalización de la empresa
- 4) El proceso de sucesión



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, el director será reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que de alguna manera, dependen de ella, como son los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con relación a la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido (fundador), quien deberá buscar otras alegrías y papeles en la vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas. De hecho, el proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general.

En la medida que se realice de forma planeada y que los diversos implicados en este proceso lo enfrenten con conciencia y sensibilidad, se aumentarán las posibilidades de lograr la continuidad de las empresas familiares en nuestro país.

2.6 La empresa familiar agropecuaria

Sobre el concepto de empresa familiar agropecuaria, existe una publicación de Maseda *et al.* (2018) que refiere que uno de los pocos trabajos que existen sobre esa temática, fue publicado por Ducos y otros en el 2003, donde la define como “una organización agro productiva (comercial) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino”.

Se define también como un conjunto armónico que "funciona", con la aplicación de



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



la fuerza de trabajo del hombre, sobre el capital y los recursos naturales, mediante una adecuada administración, persiguiendo objetivos precisos.

Desde un enfoque sistémico, la empresa familiar agropecuaria, o finca agropecuaria, debe observarse como un todo o conjunto, como una unidad que se encuentra (y “funciona”) dentro un contexto determinado: el medio productivo regional y por lo tanto se encuentra inserto en el medio productivo nacional. La unidad de producción cuyo tamaño, forma, rubros productivos, intensidad de aplicación de los recursos etc., responden a leyes naturales, económicas, políticas, culturales, familiares y hasta racionales del productor, que regulan sus actividades, sus flujos internos, sus influencias y sus relaciones con otras unidades productivas de la región y más allá de la región. Esto es, la explotación agropecuaria, es un Sistema de Producción, que está inserto (junto a otros) en un Sistema Agrario Regional y por lo tanto también en un Sistema Nacional.

El estudio de los sistemas agrarios analiza sus vínculos existentes, de sus respectivos componentes y de su funcionamiento.

Esta metodología de análisis aplicada a la realidad agraria, la observa a profundidad, como un conjunto de elementos unidos o relacionados dinámicamente, de tal manera que forman y actúan como una unidad denominada “sistema”, que muestra las propiedades del todo y no solo de sus componentes.

Con este enfoque, la agricultura se observa como un fenómeno muy complejo en el cual un gran número de elementos interactúan, organizados en una estructura determinada con la finalidad de producir alimentos y otros productos que el hombre y la sociedad necesitan.

Éste sistema se conceptúa como la unidad de estudio del fenómeno agrícola en su



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



más amplia expresión. Convergen en él e interactúan los elementos internos y externos que lo conforman y dónde el hombre, como controlador y tomador de decisiones, tiene una importancia fundamental en su manejo, ya que influye y es influenciado por los demás elementos integradores.

A su vez, el agro-ecosistema como unidad, influye y es influenciado por otros sistemas similares locales (vecinos o no), sucediendo un efecto retroalimentador, en mayor o menor grado, con los niveles jerárquicos superiores regionales, estatales, nacionales e internacionales, considerando dicha influencia de tipo multifactorial.

Físicamente, el agro-ecosistema está representado por la unidad de producción, en relación determinante con su administrador, considerando a un agro-ecosistema como un establecimiento, o hasta un grupo de ellos. El conjunto de estos sistemas de una región, formará el sistema agrícola regional, el conjunto de éstos, el estatal, provincial o departamental (dependiendo de la organización política del país) y así sucesivamente, hasta llegar al sistema agrícola mundial.

La empresa agropecuaria, de acuerdo a su definición y características, es un verdadero sistema de producción conformado por un complejo conjunto de elementos estructurales, vinculados en formas determinadas para cumplir objetivos precisos y en base a los cuales es posible definir límites que posibiliten el análisis necesario para conocer como es, como funciona, qué lo favorece y qué lo limita.

Es posible entender el funcionamiento de una unidad de producción agropecuaria como un sistema complejo compuesto por:

a) EL GRUPO FAMILIAR, Ya sea el productor, solo o con su/s representante/s: administrador, técnico o cuerpo técnico etc.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



b) EL PREDIO RURAL.

c) LA INTERACCION PERMANENTE Con su entorno productivo, socioeconómico y ecológico.

El sistema de producción es un concepto del microanálisis, aplicado a la microeconomía de la unidad de producción agropecuaria. Un sistema de producción puede ser entonces, una combinación de sistemas de cultivos y sistemas pecuarios simples, conducidos en los límites autorizados por el aparato de producción de una empresa agropecuaria (fuerza de trabajo, saber-hacer, medios mecánicos, químicos, biológicos y tierra, disponibles en la unidad de producción considerada).

Se puede concluir entonces que los subsistemas agropecuarios son un conjunto de recursos que se organizan en función de un objetivo, para lo que requieren determinados flujos desde la unidad social (productor y/o grupo familiar) o desde otros subsistemas o desde las reservas de mano de obra, energía, maquinaria, información etc.

Paz Stamberg (2015) refirió la administración rural como un campo cuyo objeto de estudio es el funcionamiento y organización de una empresa rural, tomando en cuenta la utilización eficiente de los recursos disponibles, para obtener flujos de resultados satisfactorios; en su texto, refiere como áreas empresariales en lo rural, la producción, finanzas, marketing, comercialización, recursos materiales y humanos y como sus funciones la planificación, organización, dirección y control; indicando que también deberán ser considerados y analizadas como un conjunto sistémico en el proceso de administración rural, buscando siempre el alcance de la rentabilidad y la competitividad.

Actualmente, para comprender la realidad de las organizaciones rurales y las cadenas productivas, es necesario analizarlas a través del enfoque sistémico, ya



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



que el negocio agrícola tiene la misma dinámica de los otros sectores de la economía, y para ser bien dirigido, es necesario conocer lo que ocurre dentro de la unidad de producción y del ambiente en el cual ella se inserta; por lo tanto, de acuerdo con Lovois de Andrade (2010) se puede definir a la unidad de producción como el “objeto” que resulta de la interacción del sistema social con el sistema natural, es decir el sistema dinámico de un conjunto de elementos que interactúa (sistema de cultivo, cría o transformación) influenciado por los objetivos del agricultor y su familia (sistema Social), abierto y en interacción con el ambiente externo (económico, físico y humano) (Paz, 2015).

Administrar una unidad de producción como un sistema es, en primer lugar, estudiarla en su conjunto, para luego analizarla en sus partes, o elementos, que son los insumos, los productos, los servicios y los subproductos consumidos, almacenados, procesados o vendidos; los medios de producción representados por las parcelas de tierra, los animales, las plantas, maquinaria y equipo, el trabajo físico e intelectual y por los recursos financieros, debe también identificar las condicionantes sociales, económicas y sociológicas que caracterizan a la unidad de producción. Anotar bibliografía

2.7 El Agronegocio

Como se mencionó en la introducción de este trabajo, la teoría define al agronegocio como el conjunto de actividades o sistema de redes de valor centradas en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, que van desde los insumos, la producción, procesamiento, transformación, almacenamiento, distribución y comercialización, retomado por varios autores (Valentim *et al.*, 2008; Alvarado *et al.*, 2010; Olarte 2012; IICA 2010; Meza, 2011).



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



El concepto referido en el párrafo anterior clarifica teóricamente lo que es un agronegocio; sin embargo, cabe señalar que para la real academia española, el término agronegocio no existe y tampoco lo encontramos vigente en el sistema de derecho positivo ni en el económico nacional; sin embargo, es conveniente señalar que han estado vigentes dos definiciones, una de ellas en el artículo 2 fracción XXVIII de las Reglas de Operación del Programa del Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocios (FOMAGRO), publicadas en 2005 y en sus modificaciones, divulgadas en 2006, y que a la letra señala:

“AGRONEGOCIO: Actividad y conjunto de procesos que propician una más eficiente inserción de los productores agropecuarios en las cadenas productivas, y que les permite generar empleos, agregar mayor valor a sus productos y apropiarse de una mayor proporción del precio que pagan los consumidores finales. En este concepto podrán incluirse las actividades relacionadas con la producción o suministro de bienes y servicios para la producción agrícola, pecuaria, forestal y acuícola, así como las vinculadas a las fases de post cosecha, además de aquellos agronegocios que utilicen sistemas de energía renovable para la reducción de costos y/o para la conservación del medio ambiente. Se podrán incluir también los procesos de reconversión productiva en el medio rural, siempre y cuando respondan a criterios que propicien economías de escala y la prestación organizada de bienes y servicios, así como la introducción de tecnologías de avanzada, para transitar de actividades de baja productividad a otras de elevado rendimiento económico y altamente generadoras de empleo e ingreso rural.”

Tomando como referencia lo anterior, para efectos de ésta investigación, se define como agronegocio toda actividad que genera una rentabilidad económica en los



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



subsectores agrícola, pecuario, acuícola y forestal, desde la producción hasta el consumidor final que promueven el desarrollo del medio rural.

2.8 La Gerencia de los negocios

Cuando se trata de estudiar la teoría gerencial de las empresas familiares, y particularmente de los agronegocios familiares, la información se vuelve escasa, los estudios son menos específicos y las propuestas tácticas se reducen, debido a que las teorías desarrolladas para las macro empresas en segmentos no agropecuarios, tienen estructuras y roles bien definidos, y los modelos y estrategias que a ellas les aplican, no se pueden replicar en las famiempresas agropecuarias, particularmente en un alto porcentaje de las existentes en el Estado de Michoacán, México; puesto que la realidad que en ellas se vive es radicalmente distinta a la que se describe en las medianas y grandes empresas a nivel mundial. Ante este contraste, es necesario llevar a cabo estudios y propuestas acordes con las características específicas de los agronegocios familiares en México.

En Michoacán, de cada 100 personas mayores de 15 años, sólo 13.3 concluyeron su educación superior (INEGI 2015), y de ese porcentaje de población que cuenta con estudios superiores, se desconoce cuántos de ellos manejan temáticas enfocadas a la Gerencia de negocios y cuantos desarrollan sus actividades en el área rural.

Teóricamente, Acosta Campos *et al.* (2014) sugieren que la formación gerencial debe ser a nivel epistemológico, para generar una conciencia y unas cualidades en el gerente que le permita afrontar con éxito la realidad emergente tanto social como empresarial con las exigencias de un mundo que cada día es más globalizado y, por ende, complejo por su carácter multidimensional, requiriendo de Gerentes innovadores con mente flexible que inventen sus propios rumbos para la



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



construcción de una epísteme gerencial con nuevas estrategias de pensamiento y terminen con las recetas metódicas preestablecidas que solo frenan la creatividad y la imaginación.

Crissien C. (2005) señala que el siglo XXI requiere un perfil de administrador-gerente que se torne en líder y administrador, y por tal razón debe generar dos sets de competencias: las de gerente integral y el desarrollo de la capacidad directiva. El autor presenta un enfoque sistémico de Gerencia, donde todos los actores inmersos en el proceso empresarial se combinan para generar valor a toda medida: los proveedores, la empresa como ente transformador de recursos en bienes y servicios para la satisfacción de los clientes finales y la sociedad en general. Todos estos participantes aportan a la gerencia un enfoque sistémico que entiende que cada parte de la cadena de valor integra el sistema y que la integración y la interacción de cada uno de los elementos es el motor de la sociedad y de la economía moderna.

Agrega que en este enfoque, el gerente, como cerebro de la organización, debe crear una cultura organizacional, entendida como una cierta manera de pensar y actuar de un grupo social, denominada empresa y para ello debe hacer que los intereses propios del líder se vuelvan de cada uno de los colaboradores para llegar a una misión organizacional compartida, es decir un proyecto de vida compartido y para lograrlo señala que el líder integral debe desarrollar 3 tipos de competencias: conceptuales, técnicas y humanísticas.

Montilla M. y López W. (2012) coinciden con Crissien C al señalar que el perfil del Administrador de Empresas debe partir de una concepción tridimensional del ser humano en el cual se conjuguen el saber y el hacer con el ser y destaca la necesidad de formar profesionales en el área de gerencia con un pensamiento sistémico, enmarcado en una gestión del conocimiento multi e interdisciplinario, que les faculte



para atender no sólo las demandas organizacionales, sino también las sociales y ambientales. Sostienen que los administradores de empresas deben estar orientados por valores de convivencia como: integridad, justicia, lealtad, compromiso, disciplina, responsabilidad y honestidad; y que estos valores le permitirán asumir una postura más humana en la labor gerencial que posibilite su desarrollo, el de la organización y el de todos sus miembros. De igual manera, se destaca que estos profesionales deberían generar un ambiente caracterizado por la colaboración y la interdependencia como vías para enfrentar las situaciones adversas y manejar los cambios.

2.9 Teoría general de sistemas y dinámica de sistemas

Domínguez y López (2017) en su estudio denominado “Teoría general de sistemas, un enfoque práctico” relatan como Ludwin von Bertalanffy en el año de 1968 publicó su libro *General System Theory*, considerado como la primera publicación en esta área; en la que se resalta el concepto de sistema. Agregan que Bertoglio, da a la teoría general de sistemas, una orientación hacia temas particulares como las organizaciones humanas, y entre estas, la empresa (Bertoglio, 1993); tomando, por supuesto, el enfoque interdisciplinario de Von Bertalanffy como su sustento principal.

Sostiene Rodríguez (2003) que la teoría general de sistemas es un enfoque para el estudio científico de la realidad, básicamente un proceso para la toma de decisiones y parte de la premisa de que para entender completamente la operación de un organismo social, este debe ser concebido como un sistema, es decir, como un todo y modificarse sólo a través de los cambios en las partes del sistema, por lo que deben previamente conocerse sus interrelaciones y la forma en que cada una de ellas funciona.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Martin García concibe a los sistemas como un conjunto de elementos independientes con interacciones estables entre sí (Martin 2018)

Arnold y Osorio 1998, sostienen que la Teoría General de Sistemas es una perspectiva científica de aproximación y representación de la realidad estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias, que se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen.

Tamayo 1999, concibe a la Teoría General de Sistemas, como una concepción estructurada o metodología que permite elaborar modelos y pronosticar como se comportarán antes de su puesta en marcha mediante la aplicación de procesos de simulación, permitiendo seleccionar la mejor alternativa a la problemática analizada; entendido el modelo como el instrumento que ayuda a responder preguntas acerca de un aspecto de la realidad al que convenimos en considerar un sistema concreto y que habitualmente ayuda a la toma de decisiones o para la solución del problema concreto que ha motivado su construcción, por lo que no tiene un carácter definitivo (Arecil y Gordillo 1997).

Domínguez y López (2017) definen al sistema como:

“El conjunto de elementos (Von Bertalanffy, 1986) que suman esfuerzos colaborando de manera coordinada y con una constante interacción (Bertoglio, 1993) para alcanzar objetivos en común (Sommerville, 2011), es claramente identificable por una frontera que lo delimita y se encuentra operando en un ambiente o entorno con el cual puede guardar una estrecha relación (Arras Vota, 2010); cada uno de estos elementos puede a su vez, ser un sistema de menor complejidad o tamaño llamado subsistema, y por el contrario cada uno de esos sistemas pueden ser un elemento de un sistema más grande o supersistema”.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



El concepto anterior se tomó como base para la presente investigación

Una parte fundamental en un sistema es la retroalimentación, definida como el proceso en el cual la información de salida o respuestas se convierte nuevamente en entradas o estímulos, alcanzando con ello la estabilidad requerida para seguir operando; implica contar con los recursos necesarios para actuar en caso de alguna contingencia a través de mecanismos que son posibles dada la experiencia y madurez con que se cuenta, que a su vez se genera por el conocimiento que tiene el sistema de lo que sucede en su interior (Domínguez y López, 2017).

Para asegurar la perdurabilidad del sistema en el medio ambiente, es necesario implementar mecanismos de control que detecten cualquier desviación que tenga el sistema en relación al o a los objetivos que se desean alcanzar, y es a través de la retroalimentación como se advierte de esta desviación, y a partir de su análisis es como pueden tomarse las medidas necesarias para encauzar el funcionamiento hacia la meta deseada (Johannsen, 1975)

La Dinámica de sistemas, es una metodología de uso generalizado para modelar y estudiar el comportamiento de cualquier clase de sistemas a través del tiempo con tal de que tenga características de existencias de retardos y bucles de realimentación (Martínez y Requema 1988), su objetivo es demostrar como la estructura organizativa, la amplificación (de políticas) y la demoras (en las decisiones y acciones) interactúan e influyen en el éxito de la empresa (Forrester, 1981). La riqueza de información que la gente posee en sus mentes, ya que sostiene que las bases de datos mentales son una fecunda fuente de información acerca de un sistema, la gente conoce la estructura de un sistema y las normas que dirigen las decisiones. La dinámica de sistemas usa conceptos del campo del control realimentado para organizar información en un modelo de simulación por ordenador. Un ordenador ejecuta los papeles de los individuos en el mundo real. La simulación resultante revela implicaciones del comportamiento del sistema



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



representado por el modelo, que desde el punto de vista del análisis de sistemas, es sencillamente una teoría sobre el funcionamiento del sistema que permite evaluar el efecto de tomar cualquier decisión. Actualmente, la dinámica de sistemas, permite ir más allá de los estudios de casos y las teorías descriptivas. Combinados con las computadoras, los modelos de dinámica de sistemas permiten una simulación eficaz de sistemas complejos. Dicha simulación representa la única forma de determinar el comportamiento en los sistemas no-lineales complejos (Forrester, 1981)

Arnold y Osorio 1998, señalan que los procesos en dinámica de sistemas tienen los siguientes pasos:

- a) Observación del comportamiento de un sistema real,
- b) Identificación de los componentes y procesos fundamentales del mismo,
- c) Identificación de las estructuras de retroalimentación que permiten explicar su comportamiento,
- d) Construcción de un modelo formalizado sobre la base de la cuantificación de los atributos y sus relaciones,
- e) Introducción del modelo en un computador y
- f) Trabajo del modelo como modelo de simulación (Forrester).

La dinámica de sistemas, señala Arecil, encuentra sus principales aplicaciones en entornos complejos y poco definidos, donde intervienen decisiones del ser humano que suelen estar guiadas por la lógica.

El objetivo básico de la dinámica de sistemas, según Martín (2018), es llegar a comprender las causas estructurales que provocan el comportamiento del sistema, que implica aumentar el conocimiento sobre el papel de cada elemento del sistema y ver como diferentes acciones efectuadas sobre algunas de sus partes, acentúan o atenúan las tendencias de comportamiento implícitas en el mismo.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Martin 2018, señala que la dinámica de sistemas, como técnica para la solución de problemas, lleva a cabo los siguientes pasos:

- 1.- Identificar el problema con claridad y describir los objetivos del estudio con precisión
- 2.- Definir el sistema a partir del estudio de los elementos que lo forman y las relaciones que existen entre ellos.
- 3.- Definir las fronteras del sistema
- 4.- Elaborar el diagrama causal
- 5.- Identificar los circuitos de retroalimentación del sistema
- 6.- Identificar los elementos limitativos y los elementos claves del sistema
- 7.- Determinar la estabilidad del sistema



III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Preguntas de investigación

Se plantearon para este estudio las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo se estructura un agronegocio familiar para que permanezca a través del tiempo? y ¿cuáles elementos e interacciones influyen en su dinámica?

3.2 Objetivo

Determinar los elementos e interacciones que influyen en la dinámica de un agronegocio familiar en Indaparapeo, Michoacán

3.3 Justificación

Con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a nivel nacional para el año 2014 las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) representaban el 95% de las empresas en el país; al año 2016, las empresas familiares generaron el 67% del empleo a nivel nacional; y en Michoacán al año 2016, el 83% de las empresas eran familiares, siendo el 58% de ellas microempresas. Estos datos por sí solos reflejan la importancia que en el país tienen las micro, pequeñas y las empresas familiares; sin embargo, desafortunadamente se desconoce el porcentaje de agronegocios que existen en el Estado, cuántos de ellos son familiares, el valor que en generación de ingresos para las familias tienen, la única información oficial es del 2007, según el último censo agropecuario y forestal, existían 192,499 unidades de producción en Michoacán, de las cuales 172,302 eran agrícolas, sin especificar



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



si esas unidades sólo tienen producción primaria, dan algún valor agregado al producto o realizan más de una actividad que les genere ingresos.

Durante los años 2014 y 2015, Michoacán se colocó como la primera entidad federativa con mayor pérdida de población por el fenómeno migratorio, con una tasa de 135.1 personas migrantes por cada 10 mil habitantes, siendo la búsqueda de trabajo y mejores ingresos la razón por la que el 77.4 por ciento de ellos emigra, es destacable también que por cada dos personas que realizan un movimiento migratorio internacional, una de ellas es un joven en edad productiva, según la encuesta nacional de educación y empleo.

Las cifras anteriores reflejan la realidad social y económica que se vive en el sector agropecuario estatal, la falta de crecimiento del campo Michoacano, su abandono y envejecimiento, pese a ser un Estado con un gran potencial productivo, según refiere la Secretaría de Desarrollo Rural y Agroalimentario del Estado (SEDRUA, 2016); al indicar que el Estado es líder a nivel nacional desde hace 7 años en forma consecutiva, al contar con 44 productos del campo que lideran al país, en 20 de los cuales ocupa el primer lugar, 12 en segundo e igual número en tercer puesto.

Con el establecimiento y consolidación de agronegocios en el Estado, se puede revertir la migración y mejorar los ingresos del sector agropecuario, por lo que abonar en el conocimiento de éste tipo de empresas familiares, puede servir de referencia para futuros estudios, definiciones conceptuales, legales y para el planteamiento de políticas públicas armónicas para el sector.



UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



3.4 Alcance de la investigación

El estudio es de tipo exploratorio, descriptivo y se tomará como punto de partida para futuras investigaciones relacionadas con los agronegocios familiares, desde el enfoque sistémico, haciendo especial énfasis en su dinámica.



IV. MATERIAL Y MÉTODOS

La unidad de análisis fue una sociedad de producción rural, productora y comercializadora de insumos y granos ubicada en Indaparapeo, el estudio se llevó a cabo durante el ciclo agrícola primavera-verano 2017, esto es de abril de 2017 a enero de 2018 (incluido el tiempo que lleva el proceso de comercialización del grano cosechado).

Se describió la dinámica de un agronegocio familiar, utilizando el enfoque de teoría general de sistemas, el método de investigación acción participativa y la dinámica de sistemas para la construcción del modelo causal, éste método incluyó los siguientes pasos: a) Observación del comportamiento de un sistema real, b) Identificación de sus componentes y procesos fundamentales, c) Identificación de las estructuras de retroalimentación que permiten explicar su comportamiento, d) Construcción de un modelo formalizado sobre la base de la cuantificación de sus atributos y relaciones, e) Introducción del modelo en un software. (Arnold y Osorio 1998).

La colecta de datos se realizó conforme al método de investigación acción participativa propuesto por Merriam (1998), e incluyó una etapa de observación, diseño, validación y aplicación de entrevistas semiestructuradas; posteriormente se realizó el análisis grupal de datos, centrando la atención en la participación de los actores y las relaciones entre ellos.

La observación participante, que de acuerdo con Taylor y Bogdan (1984) involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, se realizó *in situ*, para ello, se hicieron 20 visitas, 10 de ellas previamente concertadas con los integrantes del sistema y 10 sin previo aviso, con el propósito de estudiar el comportamiento de



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



los operadores del sistema en las circunstancias de su vida cotidiana, durante las visitas se observó el contexto físico en el que se llevan a cabo las actividades diarias del agronegocio, es decir, del punto de venta, la bodega de insumos y oficina administrativa; también se realizó la observación de algunas de las actividades que realizan los operadores del sistema, como se organizan y dividen el trabajo, la relación que hay entre ellos, el trato y disposición para atender a los clientes, su relación con proveedores, vecinos, productores de la región, sus relaciones personales y familiares; se revisó el sistema de administración, su archivo documental y digital, de dichas observaciones se tomaron notas para su posterior análisis y sistematización.

Para obtener la información sobre el sistema y la manera en la que interactúa con su entorno, se segmentó a los actores entrevistados de acuerdo a la relación que mantienen con el agronegocio, formándose cuatro: Operadores del agronegocio, proveedores de maíz, proveedores de insumos y comprador de maíz; a cada uno de los integrantes de esos segmentos se les aplicó una entrevista semiestructurada, tomando como base las recomendaciones de Martínez (1998); dichos instrumentos de recolección de datos fueron validados por los integrantes del sistema, previo a ser aplicados.

El segmento operadores del agronegocio estuvo integrado por 2 personas, que representan el 100%, para obtener la información de ellos, se elaboró una guía por escrito con preguntas agrupadas por temas, se cuestionó sobre los ingresos por ventas, utilidades obtenidas, cartera vencida, contratos elaborados con proveedores y compradores de maíz e insumos, volumen de maíz vendido, capacidad y condiciones de almacenamiento del grano, gestión de subsidios a la comercialización, actividades que se desarrollan en él, su proceso de toma de decisiones, formación académica, experiencia y capacitación recibida, capacidad de uso de la tecnología, proveedores, socios, clientes, competidores, grado de



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



compromiso, confianza, empatía y cohesión con clientes y proveedores, grado de motivación, visión a corto, mediano y largo plazo en relación al agronegocio, su persona, familia y comunidad, los roles que juegan y finalmente información sobre el proceso de producción de maíz..

El segmento proveedores de maíz se conformó por 20 integrantes, el 75% de ellos participaron en el esquema de agricultura por contrato durante el ciclo agrícola observado y por lo menos uno más, y el 25% de ellos vendieron su producción de maíz a través del agronegocio en ese ciclo por primera ocasión. La guía que se elaboró para realizar la entrevista a éste segmento, incluyó preguntas sobre el tiempo de relación entre el entrevistado y el sistema, su grado de compromiso, confianza, empatía y cohesión; las razones por las que decide tener una relación comercial con el agronegocio, las ventajas competitivas que en él encuentra, las habilidades y aptitudes que observa en sus operadores, así como alguna experiencia negativa con la empresa a estudio o con algún otro, en caso de que la hubiera.

El segmento proveedores de insumos se integró por un distribuidor de semillas, uno de agroquímicos y uno de semillas y agroquímicos, que representan el 100% de los abastecedores de los productos que se venden en el agronegocio. De ellos se obtuvo la información por medio de una entrevista semiestructurada, aplicándose el mismo cuestionario que para el grupo de proveedores de maíz; para realizar la entrevista, dos de ellos acudieron a las instalaciones de la empresa y el tercero solicitó se le enviara el cuestionario por correo electrónico y posteriormente se le entrevistó vía telefónica.

El segmento compradores de maíz se conformó por un solo integrante, dado que los últimos tres años se ha vendido el grano a la misma empresa. La entrevista se aplicó también en base al cuestionario utilizado para los segmentos proveedores de



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



maíz y de insumos. Para realizar la entrevista se concertó una cita con el gerente comercial de la compañía compradora de maíz, quien solicitó se le enviara por correo electrónico previo a su aplicación la guía y posteriormente fue entrevistado personalmente.

Tras obtener la información, se ordenaron y sintetizaron los datos recabados y se elaboró una base de datos en Microsoft Excel®, identificándose los componentes y actividades principales del agronegocio, de ellos se determinaron las 18 variables determinantes en el sistema, considerando que desde la perspectiva sistémica se considera así a los elementos que de manera coordinada y con una constante interacción buscan alcanzar objetivos en común (Arnold y Osorio 1998).

Partiendo de la perspectiva sistémica, y utilizando el Software *Powersim versión Constructor Lite*®, se caracterizó el sistema a través de un diagrama causal que refleja los elementos y las interacciones del agronegocio, así como las estructuras de retroalimentación, que permiten observar su dinámica.



V. RESULTADOS

5.1 EL AGRONEGOCIO FAMILIAR DESDE UNA PERSPECTIVA DE DINÁMICA DE SISTEMAS

Artículo enviado a la revista Agricultura, Sociedad y Desarrollo,
del Colegio de Postgraduados,

De: admin admin <bramirez@colpos.mx>
Enviado el: lunes, 2 de diciembre de 2019 13:04
Para: Dr Mauricio Perea Peña <mapepe17@hotmail.com>
Asunto: [ASyD]

02 de diciembre de 2019

CARTA RECEPCIÓN

Mauricio Perea Peña:

Le comunico haber recibido su contribución para iniciar el proceso en la Revista Agricultura, Sociedad y Desarrollo (ASyD). Al artículo se le asignó la clave ASD-19-070.

Título: El Agronegocio familiar desde la perspectiva de dinámica de sistemas.

Autores/as: Mauricio Perea Peña.

Su contribución ha sido formalmente recibida. Copias de la misma, serán enviadas a dos árbitros y a un editor, quienes evaluarán su contenido. Oportunamente se le comunicará los dictámenes respectivos.

El Director de ASyD
Dr. Benito Ramírez Valverde

EL AGRONEGOCIO FAMILIAR DESDE UNA PERSPECTIVA DE DINÁMICA DE SISTEMAS

Blanca Ileri Camacho Carrasco¹, Encarnación Ernesto Bobadilla Soto², José Carlos Rodríguez Chávez³, Mauricio Perea Peña^{1*}

¹Instituto de investigaciones Agropecuarias y Forestales, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo,

²CONACYT- Instituto de investigaciones Agropecuarias y Forestales, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

³Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo,

* Autor de correspondencia: mapepe17@hotmail.com



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar los elementos e interacciones que influyen en la dinámica de un agronegocio familiar en Indaparapeo, Michoacán durante el ciclo agrícola primavera-verano 2017, se realizó un estudio de caso exploratorio y descriptivo; se utilizó el método de investigación acción participativa y la dinámica de sistemas para la construcción del modelo causal. El agronegocio fue constituido en 2014 como una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, sus actividades principales fueron producción, acopio y comercialización de maíz blanco, venta a crédito y contado de agroquímicos y semillas; está conformado por ocho socios familiares, sólo dos lo administran y operan. En 2017 comercializó aproximadamente 1/6 del maíz cultivado en Indaparapeo en el ciclo 2016. El diagrama causal elaborado, representa una visión sistémica e integradora del agronegocio que muestra sus actividades principales y sus 18 elementos integrantes, determinándose las variables que forman nueve circuitos que lo autorregulan, transforman y diferencian de otros sistemas existentes en el mercado, ocho circuitos son de retroalimentación y uno de balance que lo estabiliza. En el diagrama destaca el capital humano por el número de interacciones directas e indirectas (ocho) entre él y el resto de los elementos y estructuras del sistema.

Palabras clave: Agricultura por contrato, Capital humano, Diagrama causal, Roles de género.

Abstract

The investigation's objective was to determine the elements and interactions which affect the dynamic of a familiar agribusiness in Indaparapeo, Michoacán, during the agricultural cycle of spring-summer 2017, from a exploratory and



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



descriptive scope case study; using the participatory action research method, and the system dynamic for the causal model construction. The agribusiness was legally constituted in 2014 as a Limited Liability Rural Production Society whose main activities are production, collection and marketing of white corn, credit and cash sales of agrochemicals and seeds; it is formed by eight partners who are family, only two manage and execute it since the beginning of its operation. In 2017 the society commercialized approximately 1/6 of the corn production in Indaparapeo, corresponding to the cycle 2016. The causal diagram represents a systemic and integrative vision of agribusiness that graphically shows its activities and 18 elements, the variables that make up the nine circuits that self-regulate, transform and differentiate them from other systems in the market are determined, eight are feedback circuits and one is a circuit of balance that provides stability. In the diagram, human capital highlights by the number of direct and indirect interactions (8) between the different structures of the system.

Keywords: Agricultural contract, Human capital, Causal diagram, Gender roles.

Introducción

Varios autores como Valentim *et al.* (2006), IICA (2010), Alvarado (2010), Meza (2011) y Olarte (2012) definen al agronegocio como el conjunto de actividades o sistema de redes de valor centradas en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, que van desde los insumos, la producción, procesamiento, transformación, almacenamiento, distribución y comercialización; para la Real Academia de la lengua Española el término agronegocio no existe y tampoco se encuentra vigente en el sistema económico ni en el de derecho positivo; sin embargo, es conveniente señalar que han estado en vigor dos definiciones, una de ellas en el artículo 2 fracción XXVIII de las Reglas de Operación del Programa del Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocios Con base a lo



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



anterior, para efectos de esta investigación se define al agronegocio como “Toda actividad que genera una rentabilidad económica en los subsectores agrícola, pecuario, acuícola y forestal, desde la producción hasta el consumidor final que promueven el desarrollo del medio rural” (FOMAGRO, 2006). El sistema observado es un agronegocio que muestra una estrecha relación entre la vida de la empresa y la vida de la familia, por lo que se agregará al concepto esa particularidad, que se tomará de la definición de empresa familiar que hace Maseda *et al.* (2018) entendida como una organización formada por un conjunto complejo de elementos: familia, propiedad y grupos de gestión, cada uno de ellos con sus propias normas de actuación, los cuales se encuentran entrelazados dinámicamente, de acuerdo con el modelo de los tres círculos. Por lo tanto, se define al agronegocio familiar, para esta investigación como toda actividad que genera una rentabilidad económica en los subsectores agrícola, pecuario, acuícola y forestal, desde la producción hasta el consumidor final, que una organización unida por lazos familiares entrelazados dinámicamente realiza, promoviendo el desarrollo del medio rural.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI), señala que en el año 2014 las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) representaban el 95% de las existentes en México; en el año 2016, las empresas familiares generaron el 67% del empleo a nivel nacional; y en Michoacán durante el mismo periodo, el 83% de las empresas eran familiares, 58% de ellas eran microempresas; estos datos reflejan la importancia que en la economía Estatal y Nacional tienen las micro y pequeñas empresas familiares, sin embargo, la información disponible actualmente no da detalles sobre el número de agronegocios que existen en la Entidad, sus características, ni el valor que en generación de ingresos representan para las familias. El último censo agropecuario y forestal del año 2007, señala la existencia de 192,499 unidades de producción en Michoacán, 172,302 las refiere como agrícolas, pero no especifica si se trata de producción primaria, dan algún valor agregado al producto o realizan más de una actividad que les genere ingresos.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Durante el ciclo primavera-verano del año 2016, en las modalidades de riego y temporal, en el municipio de Indaparapeo, se sembraron 5,220 hectáreas (ha) de maíz blanco, con una producción de 27,320 toneladas (t), según datos publicados por el Plan de Desarrollo Municipal de ese periodo (2016). En el ámbito Estatal, datos publicados por el servicio de información agroalimentaria y pesquera (SIAP 2017), indican que durante el mismo ciclo, se sembraron en la entidad un total de 491,030 hectáreas de maíz grano, con una producción de 1, 421,158 toneladas; durante el periodo de 2006 a 2015 Michoacán se mantuvo en cuarto lugar a nivel nacional en la producción de maíz blanco, después de Sinaloa, Jalisco y Estado de México (FIRA, 2016). De acuerdo con la encuesta nacional de educación y empleo (ENOE, 2017) Durante los años 2014 y 2015, Michoacán se colocó como la primera entidad federativa con mayor pérdida de población rural por el fenómeno migratorio, con una tasa de 135.1 personas migrantes por cada 10 mil habitantes, siendo la búsqueda de trabajo y mejores ingresos la razón por la que el 77.4 por ciento de ellos emigra, la encuesta también arrojó que por cada dos personas que realizan un movimiento migratorio internacional, una de ellas es un joven en edad productiva.

Lo anterior refleja una realidad social y económica que se vive en el sector agropecuario estatal, pese a que Michoacán es líder en la producción primaria y ocupa uno de los primeros lugares en el cultivo de maíz a nivel nacional, se observa la falta de crecimiento, abandono y envejecimiento en el sector agropecuario michoacano, son pocos las personas que deciden establecer un agronegocio y que logran su consolidación y estabilidad en condiciones adversas. Por las razones anteriores, se plantearon para este estudio las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo se estructura un agronegocio familiar para que permanezca a través del tiempo? y ¿cuáles elementos e interacciones influyen en su dinámica?, al responder estas preguntas se pretende evidenciar el modelo que podría seguirse



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



para la promoción y fomento en la generación de agronegocios similares al examinado.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo fue determinar los elementos e interacciones que influyen en la dinámica de un agronegocio familiar en Indaparapeo, Michoacán.

Metodología

La unidad de análisis fue una sociedad de producción rural, productora y comercializadora de insumos y granos ubicada en Indaparapeo, el estudio se llevó a cabo durante el ciclo agrícola primavera-verano 2017, esto es de abril de 2017 a enero de 2018 (incluido el tiempo que lleva el proceso de comercialización del grano cosechado).

Se utilizó el método de investigación acción participativa y la dinámica de sistemas para la construcción del modelo causal, este método incluyó los siguientes pasos: a) Observación del comportamiento de un sistema real, b) Identificación de sus componentes y procesos fundamentales, c) Identificación de las estructuras de retroalimentación que permiten explicar su comportamiento, d) Construcción de un modelo formalizado sobre la base de la cuantificación de sus atributos y relaciones, e) Introducción del modelo en un software (Arnold y Osorio, 1998).

La colecta de datos se realizó conforme al método de investigación acción participativa propuesto por Merriam (1998), e incluyó una etapa de observación, diseño, validación y aplicación de entrevistas semiestructuradas; posteriormente se realizó el análisis grupal de datos, centrando la atención en la participación de los actores y las relaciones entre ellos.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



La observación participante, que de acuerdo con Taylor y Bogdan (1994) involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, se realizó *in situ*, para ello, se hicieron 20 visitas, 10 de ellas previamente concertadas con los integrantes del sistema y 10 sin previo aviso, con el propósito de estudiar el comportamiento de los operadores del sistema en las circunstancias de su vida cotidiana, durante las visitas se observó el contexto físico en el que se llevan a cabo las actividades diarias del agronegocio, es decir, del punto de venta, la bodega de insumos y oficina administrativa; también se realizó la observación de algunas de las actividades que realizan los operadores del sistema, cómo se organizan y dividen el trabajo, la relación que hay entre ellos, el trato y disposición para atender a los clientes, su relación con proveedores, vecinos, productores de la región, sus relaciones personales y familiares; se revisó el sistema de administración, su archivo documental y digital, de dichas observaciones se tomaron notas para su posterior análisis y sistematización.

Para obtener información sobre el sistema y la manera en la que interactúa con su entorno, se segmentó a los actores entrevistados de acuerdo a la relación que mantienen con el agronegocio, formándose cuatro grupos: Operadores del agronegocio, proveedores de maíz, proveedores de insumos y comprador de maíz; a cada uno de los integrantes de esos segmentos se les aplicó una entrevista semiestructurada, tomando como base las recomendaciones de Martínez (1998); dichos instrumentos de recolección de datos fueron validados por los integrantes del sistema, previo a ser aplicados.

El segmento de operadores del agronegocio estuvo integrado por 2 personas, para obtener la información de ellos, se elaboró una guía por escrito con preguntas agrupadas por temas, se cuestionó sobre los ingresos por ventas, utilidades obtenidas, cartera vencida, contratos elaborados con proveedores y compradores de maíz e insumos, volumen de maíz vendido, capacidad y condiciones de



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



almacenamiento del grano, gestión de subsidios a la comercialización, actividades que se desarrollan en el negocio, su proceso de toma de decisiones, formación académica, experiencia y capacitación recibida, capacidad de uso de la tecnología, proveedores, socios, clientes, competidores, grado de compromiso, confianza, empatía y cohesión con clientes y proveedores, grado de motivación, visión a corto, mediano y largo plazo en relación al agronegocio, su persona, familia y comunidad, los roles que juegan y finalmente la información sobre el proceso de producción de maíz.

El segmento de proveedores de maíz se conformó por 20 integrantes, el 75% de ellos participaron en el esquema de agricultura por contrato durante el ciclo agrícola observado y por lo menos uno más, y el 25% de ellos vendieron su producción de maíz a través del agronegocio en ese ciclo por primera ocasión. La guía que se elaboró para realizar la entrevista a este segmento, incluyó preguntas sobre el tiempo de relación entre el entrevistado y el sistema, su grado de compromiso, confianza, empatía y cohesión; las razones por las que decide tener una relación comercial con el agronegocio, las ventajas competitivas que en él encuentra, las habilidades y aptitudes que observa en sus operadores, así como alguna experiencia negativa con la empresa a estudio o con algún otro, en caso de que la hubiera.

El segmento de proveedores de insumos se integró por tres distribuidores de semillas, dos de agroquímicos, que representan el 100% de los abastecedores de los productos que se venden en el agronegocio. De ellos se obtuvo la información por medio de una entrevista semiestructurada, aplicándose el mismo cuestionario que para el grupo de proveedores de maíz; para realizar la entrevista, dos de ellos acudieron a las instalaciones de la empresa y el tercero solicitó se le enviara el cuestionario por correo electrónico y posteriormente se le entrevistó vía telefónica.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



El segmento de compradores de maíz se conformó por un solo integrante, dado que los últimos tres años se ha vendido el grano a la misma empresa. La entrevista se aplicó también con base al cuestionario utilizado para los segmentos proveedores de maíz y de insumos. Para realizar la entrevista se concertó una cita con el gerente comercial de la compañía compradora de maíz, quien solicitó se le enviara por correo electrónico previo a su aplicación la guía y posteriormente fue entrevistado personalmente.

Tras obtener la información, se ordenaron y sintetizaron los datos recabados y se elaboró una base de datos en Microsoft Excel®, identificándose los componentes y actividades principales del agronegocio, de ellos se establecieron las 18 variables determinantes en el sistema, considerando que desde la perspectiva sistémica se considera así a los elementos que de manera coordinada y con una constante interacción buscan alcanzar objetivos en común (Arnold y Osorio, 1998).

Partiendo de la perspectiva sistémica, y utilizando el Software *Powersim versión Constructor Lite*®, se caracterizó el sistema a través de un diagrama causal que refleja los elementos y las interacciones del agronegocio, así como las estructuras de retroalimentación, que permiten observar su dinámica.

Resultados y discusión

El agronegocio familiar es una sociedad de producción rural de responsabilidad limitada (S.P.R de R.L.) que se constituyó legamente el 22 de abril del año 2014 con ocho socios de los cuales, sólo dos participan en la operación y administración del agronegocio.

Sus administradores son una mujer y un hombre de 33 y 34 años respectivamente, que tienen 18 años de conocerse y 11 de matrimonio, originarios



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



ambos de la región en la que establecieron el agronegocio; ella es de la localidad de Indaparapeo, Michoacán, donde siempre ha vivido junto con su familia de origen, estudió la preparatoria en centros de estudios de esa localidad; no tenía experiencia en la administración de negocios, ni en la comercialización, gestión de subsidios o servicio al cliente; tiene dos hijos pequeños y proviene de una familia donde tradicionalmente las mujeres se dedican al hogar y los hombres a la producción de granos básicos, que es la actividad que principalmente genera recursos económicos a sus hermanos, padre y abuelo; todos ellos son productores en la región, han tenido ganado y esporádicamente algunos otros cultivos, y en ocasiones rentan su maquinaria a otros productores de la región, sin embargo, ninguno cuenta con un agronegocio como el de ella, quien a pesar del rol de empresaria y administradora, procura dar mayor importancia a la atención de su familia, seguida de las actividades del agronegocio, para ella tiene especial relevancia el bienestar de las personas con las que convive, principalmente su familia, su comunidad, los valores como la honestidad y el servicio al cliente. Su plan de vida incluye estudiar una licenciatura en administración de negocios, hacer crecer la empresa e integrar, en algún momento, a sus hijos. Estos resultados coinciden con los encontrados por Compeán *et al.* (2015), quienes concluyeron que son la búsqueda por mejorar sus condiciones y calidad de vida, las que han proyectado a las mujeres más allá de lo que sus padres pudieron lograr, agregan que actualmente juegan un papel primordial en el balance empresa – familia – sociedad, ya que siguen siendo ellas quienes contribuyen en la formación de las nuevas generaciones, crean cimientos para conservar tradiciones, mantener y construir valores, y al mismo tiempo, ser empresarias; de manera similar, concluyen Aguilar *et al.* (2013), en que la maternidad, conjugada con la realización profesional, le da sentido a la vida de la administradora del negocio, es ella la principal responsable de la educación de sus hijos, de su atención y la de su esposo. Se trata, como la describen González y Castellanos (1995) de una mujer que trabaja no solo por razones económicas, sino que busca su realización personal y profesional en un proyecto vital y



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



simultáneamente en el ámbito privado sigue cumpliendo con las mismas exigencias que la cultura tradicional les ha impuesto hasta hoy a las mujeres.

El otro socio es originario de Queréndaro, Michoacán, estudió dos años de preparatoria, no tenía experiencia en la administración de negocios, ni en la comercialización o gestión de subsidios. Desde la perspectiva de él, su experiencia en la producción de granos es reducida, ya que se limita a la que obtuvo de pequeño al ayudar a su abuelo en el cultivo de maíz y sorgo; su familia cercana no realiza labores en el campo ni son empresarios; vivió en la Ciudad de México y trabajó durante varios años en los Estados Unidos de Norteamérica dando mantenimiento a casas y edificios. Para él es importante su familia, la comunidad, el ambiente, ofrecer soluciones y no productos, brindar un buen trato al cliente, seguir capacitándose y generando oportunidades para el agronegocio y para las personas que se relacionan con él. En el futuro se ve coordinando las actividades de la empresa familiar, en diferentes municipios, promoviendo buenas prácticas agrícolas y generando mejores condiciones de vida para las personas que están a su alrededor. Aguilar *et al.* (2013) refieren que la masculinidad tradicional se encuentra muy asociada a la fortaleza física, el buen desempeño, la rudeza corporal, la eficacia, la competencia, el ejercicio del poder, la dirección y definición de reglas, estas características se observan en el socio del agronegocio, quien lleva a cabo las actividades que requieren fortaleza física y las de representación legal, incluida la toma de algunas decisiones y acciones que considera necesarias o convenientes al llevar a cabo las actividades de la empresa. No obstante lo anterior, tiene compromisos afectivos profundos, expresa sus sentimientos sin importar que se cuestione su hombría, ejerce la paternidad y se asume como el encargado de proveer y forjar hábitos disciplinarios en sus hijos, características que Kleinman *et al.* (1992) refieren a la llamada nueva masculinidad.

Ambos operadores han desarrollado atributos como la decisión, seguridad, intelecto, liderazgo, independencia y la capacidad de dirigir el rumbo económico de



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



la familia, como lo refiere Fernández (2005), son personas con necesidades de realización profesional y social, con sensibilidad y preocupación por los problemas sociales, para quienes la vida amorosa y en familia es importante. Se observó cómo en los procesos de toma de decisiones del agronegocio, ambos socios, sin distinción de género aportan ideas y su voz y voto vale igual que el de su par, además de que los ingresos que obtienen se destinan a los gastos familiares, orientándose en ese sentido hacia la equidad y a la flexibilización del esquema tradicionalista, como señala Fernández (2005). La figura masculina deja de ser la proveedora ante la paridad en la contribución económica y al hacerse la mujer también proveedora, la autoridad en la familia también se comparte y se da una mayor participación del hombre en las tareas del hogar y de la familia. El resto de los socios formales no participan en ninguno de los procesos que lleva a cabo el agronegocio.

Las actividades que generan ingresos al sistema se detallan en el Cuadro 1, distinguiéndose entre las que realiza el hombre y las que ejecuta la mujer, se observó que la mujer desarrolla principalmente la parte administrativa del negocio, y lo hace basada en los saberes ancestrales del cuidado del hogar, dando prioridad al interés colectivo (Castiblanco y Suelen, 2013), busca lograr una mayor cohesión entre los participantes y prioriza la estabilidad y seguridad frente a la generación de ganancias; el hombre, por su parte se encarga principalmente de la parte operativa y aporta la estrategia de crecimiento permanente del negocio, el espíritu de visionario e innovador, motivación, perseverancia, optimismo y confianza, aspectos intrínsecos que de acuerdo al estudio realizado por Sastre (2013) son requisitos importantes para emprender.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Cuadro 1. Rol de las actividades por género en el agronegocio.

Actividad	H	M
1 Coordinar la producción de maíz, (las actividades culturales las realizan trabajadores temporales con maquinaria rentada)	✓	
2 Revisiones periódicas a los cultivos que reciben financiamiento	✓	
3 Compras de insumos	✓	
4 Negociaciones con proveedores y clientes	✓	
5 Armar expedientes para gestión de subsidios	✓	
6 Gestiones en dependencias Gubernamentales, con fuentes de financiamiento, Ayuntamientos, etc.	✓	
7 Realizar contratos con productores y clientes	✓	
8 Coordinar la reciba y comercialización de maíz	✓	
9 Despachar en mostrador	✓	✓
10 Responsable del cuidado de instalaciones	✓	
11 Realizar pagos de grano e insumos	✓	✓
12 Documentar operaciones del agronegocio		✓
13 Archivar documentos y preparar la contabilidad del negocio		✓
14 Administración general del negocio y manejo del software de administración		✓
15 Llevar los controles de venta, de inventario y de gastos		✓
16 Documentar créditos otorgados a productores de grano		✓
17 Manejo de cuentas bancarias		✓
18 Llevar el control de caja		✓

Fuente: Elaboración propia.

El orden de generación de ingresos obtenidos por el agronegocio durante el ciclo agrícola estudiado, es el siguiente: venta de maíz blanco, prestación de servicios de asistencia técnica a la comercialización, venta de insumos para la producción de grano y producción de maíz blanco; se ofrece también asistencia técnica a la producción como servicio, y aunque no produce un ingreso directo, sí abona al valor que se genera en los procesos de producción y comercialización.

Durante el ciclo agrícola 2017 los socios sembraron una superficie de 20 hectáreas de maíz, con rendimientos promedio de 7.5 toneladas/hectárea, el precio de venta del grano fue de \$4,000.00 por tonelada. El agronegocio vendió cerca de



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



4,200 toneladas de maíz blanco, 15.30% de la producción de su municipio en el año 2016 que fue de 27,320 toneladas (SIAP 2017).

Sus instalaciones físicas se encuentran sobre la carretera que atraviesa la localidad y la une a otros municipios y localidades, por lo que es habitualmente transitada los productores de la región; el lugar incluye un punto de venta con una bodega, en la localidad de Indaparapeo, Michoacán; en él se encuentra una oficina en la que se lleva la administración y control del agronegocio, ese espacio cuenta, a criterio de sus operadores, con el equipo suficiente para llevar a cabo sus actividades; se percibió al hacer la observación *in situ*, que la información y archivos digital y documental están ordenados y actualizados, por lo que la información se encuentra disponible en el momento en que los interesados lo soliciten. En el lugar se almacenan agroquímicos y semillas de maíz y sorgo, mismas que se venden al público en general y se atienden las necesidades de sus compradores, el lugar cuenta con un área para que los clientes esperen mientras se les atiende y estacionamiento, en la fachada del negocio se leen claramente las marcas y algunos de los productos que ahí se venden, por lo que para los interesados es fácil de identificar; a los clientes que solicitan asesoría para sus cultivos, de ser necesario, se les visita en sus parcelas; no cuentan con bodega propia para el acopio de grano, durante el periodo de estudio, como en años anteriores, celebraron un contrato de arrendamiento de instalaciones para llevar a cabo el almacenamiento.

De la investigación se desprende que el agronegocio fue planeado después de que sus operadores se quedaron sin trabajo tras cinco años de haber laborado en un agronegocio que se declaró en quiebra comercial, en él realizaban actividades similares a las que ahora llevan a cabo. Meses después de la quiebra de esa empresa, con la experiencia adquirida y la idea de negocio, buscaron asesoría en diversos temas y comenzaron a hacer alianzas, con el objetivo de emprender el agronegocio que ahora tienen; del análisis del sistema se observa que esta



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



experiencia previa y los conocimientos adquiridos, positivos y negativos, han permitido a los operadores del agronegocio tomar mejores decisiones y eficientar sus actividades obteniendo los resultados que en este documento se detallan.

El modelo de negocios que desarrollaron sus emprendedores les genera ventajas en el proceso de producción, ya que obtienen sus insumos a precio de mayoreo gracias a que son distribuidores en la región y tienen línea de crédito con proveedores por lo que, en general, cuentan con ellos a tiempo, en consecuencia, aseguran su abasto a un costo menor al del mercado; durante el ciclo primavera-verano siembran maíces híbridos, adaptados al entorno agroecológico de la región, con las condiciones que el mercado lo pide; en el ámbito financiero, cuentan con un *software* especializado en administración y contabilidad para negocios, con el que llevan el inventario, administración y contabilidad, sin embargo, también llevan un archivo documental físico de las operaciones más importantes que realizan en este establecimiento. Algunos aspectos que destacan son el hecho de que solamente cuentan con líneas de crédito de proveedores, no elaboran análisis de rentabilidad ni proyecciones económicas y no tienen establecida una estrategia de mercadotecnia. A pesar de tener su imagen y logotipo definido, la empresa actualmente sólo está posicionada a nivel regional, no cuentan con manual de operación y aunque manejan controles, tampoco se encuentran contenidos en manuales, su plan de negocios no está escrito; el capital humano del agronegocio recibe poca capacitación y asesoría formal, las únicas constantes son la asesoría contable y fiscal, y cuando se ha requerido, asesoría legal y técnica para la producción, tienen pocos proveedores de insumos, lo mismo sucede con sus proveedores de maíz y con sus clientes compradores de grano; se han ocupado más de brindar un servicio de calidad, fortalecer lazos de lealtad y confianza con ellos, así como propiciar una relación de ganar – ganar, estrategia acertada que genera una duradera y estrecha interacción en cualquier tipo de negocio, según Peñaloza (2004), quien refiere que en el mundo del mercadeo más allá de las



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



transacciones, él observa relaciones, donde vendedor y comprador permutan valor en función de la utilidad (en términos monetarios) o de beneficios recibidos, generándose un efecto donde el aporte de valor lleva a clientes satisfechos y esto se traduce en clientes cautivos, comprometidos y leales con el agronegocio.

A pesar de que en mercados globalizados los clientes son menos leales, más conoedores y más exigentes, en el área rural, más allá de realizar una operación de compraventa, los consumidores buscan satisfacer una necesidad o resolver un problema, ser tratados como personas, que los atienda un empleado cortés, que las relaciones comerciales se basen en valores como la certidumbre, honestidad y transparencia; características que se encontraron en el agronegocio estudiado, cuya visión y misión, al igual que su escala de valores, coincide con los de sus administradores quienes comparten un plan de vida que busca procurar el bienestar de su familia, ampliar el negocio, integrar a sus parientes en él, tener estabilidad financiera, desarrollar vínculos de confianza con quienes interactúan, promover buenas prácticas agrícolas, el uso moderado de los recursos naturales y generar empleos en su región. Destaca en la cosmovisión de los administradores, su escala de valores, sentido de pertenencia y arraigo al lugar en el que habitan, así como su propósito de crear redes que permitan el crecimiento de los participantes, es por ello que el modelo de negocios que implementaron incluye el esquema de agricultura por contrato, que brinda certeza jurídica a las partes involucradas, ya que se determinan de inicio las condiciones en las que se llevará a cabo la transacción, procurando la maximización de beneficios para los participantes, que al ver cumplidas sus expectativas deciden seguir participando en el proceso, volviéndolo más sólido.

Los componentes y actividades identificadas como determinantes del agronegocio se listan en el Cuadro 2; y las características del sistema fueron obtenidas a través del diagrama causal con el Software *Powersim* (Figura 1), los



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



elementos (tangibles y no tangibles) las interacciones, estructuras de retroalimentación y balance, que pueden limitar o favorecer la consolidación de agronegocios familiares en condiciones similares a las observadas en empresas que, como la estudiada, realiza actividades que son parte de varios eslabones de la cadena de valor, tales como la producción, acopio y comercialización

Las variables incluidas en la Figura 1 incluyen algunos elementos que lo diferencian de la descripción que la teoría actual hace del agronegocio, Ceroni (2018), en un estudio sobre el agronegocio en Latinoamérica identifica como sus características principales: la concentración empresarial, que vincula distintos actores de la cadena agroindustrial; las alianzas entre empresas; la base productiva (que en la mayoría de los casos es un monocultivo), la acumulación de capital, la incorporación de innovación y tecnología, la reconfiguración de las relaciones entre los sujetos participantes; el valor a la tierra como factor de producción y no como patrimonio, la rotación de capitales, el conocimiento como factor central y capital optimizador de la coordinación de las tareas; el financiamiento de la siembra como fondo de inversión asociado a bienes y servicios pertenecientes a actores del sector agropecuario. Ceroni (2018) destaca que la mayoría de los agronegocios operan con capitales variables externos, es decir, de personas que no son propietarios de tierras ni maquinaria, con una gestión financiera, económica, comercial y agronómica muy profesional y con el objetivo de emprender una actividad agrícola durante un periodo determinado con la meta de obtener el mayor beneficio económico. Tal caracterización, según su autor, muestra los elementos centrales del modelo del agronegocio en Latinoamérica, sin embargo, el sistema observado, dista de coincidir fielmente con la descripción de agronegocio, pues destaca como su finalidad el bienestar y satisfacción de las necesidades e intereses de los sujetos participantes en él, especialmente de la familia que lo opera y los proveedores de maíz; la empresa procura el cuidado y uso racional de los recursos naturales y reconoce a la tierra como vínculo de pertenencia a la comunidad, tal diferencia



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



deriva de la interacción de ciertos elementos o variables intangibles que se observan en los circuitos de retroalimentación R4 y R5 de la figura 1 y que no se encuentran incluidos en los modelos propuestos actualmente por la teoría, como la influencia que la cosmovisión y el plan de vida de los operadores del agronegocio y los lazos afectivos que han formado con su comunidad generan un genuino interés por crear un clima de confianza y un conjunto de constructos simbólicos que facilitan la interacción entre los participantes en el sistema. En el cuadro 2 se detalla el nombre corto que se le dio a las variables.

Cuadro 2. Variables incluidas en el diagrama causal del agronegocio

Nombre corto	Nombre completo de la variable
Venta Insumos	Venta de insumos para la producción de granos
Contratos productores	Contratos de compra de maíz a productores
Pago insumos	Pago en efectivo de insumos financiados en especie al inicio del ciclo agrícola
Maíz a consignación	Maíz recibido a consignación sin contrato previo
Capacidad almacenamiento	Capacidad de almacenamiento de maíz
Gestión subsidios	Gestión de subsidios a la comercialización de granos básicos
Maíz comercializado	Maíz comercializado por el agronegocio
Contratos compradores	Contratos celebrados por el agronegocio con compradores finales de maíz
Capital humano	Capital humano
Redes	Redes sociales
Sentido pertenencia	Sentido de pertenencia
Capital social	Capital social
Plan vida	Plan de vida
Cosmovisión	Cosmovisión
Roles	Roles
Insumos, maquinaria, equipo	Disposición de insumos, maquinaria y equipo para la producción de maíz
Disposición terreno	Disposición de terreno para la producción de maíz
Producción maíz	Producción de maíz

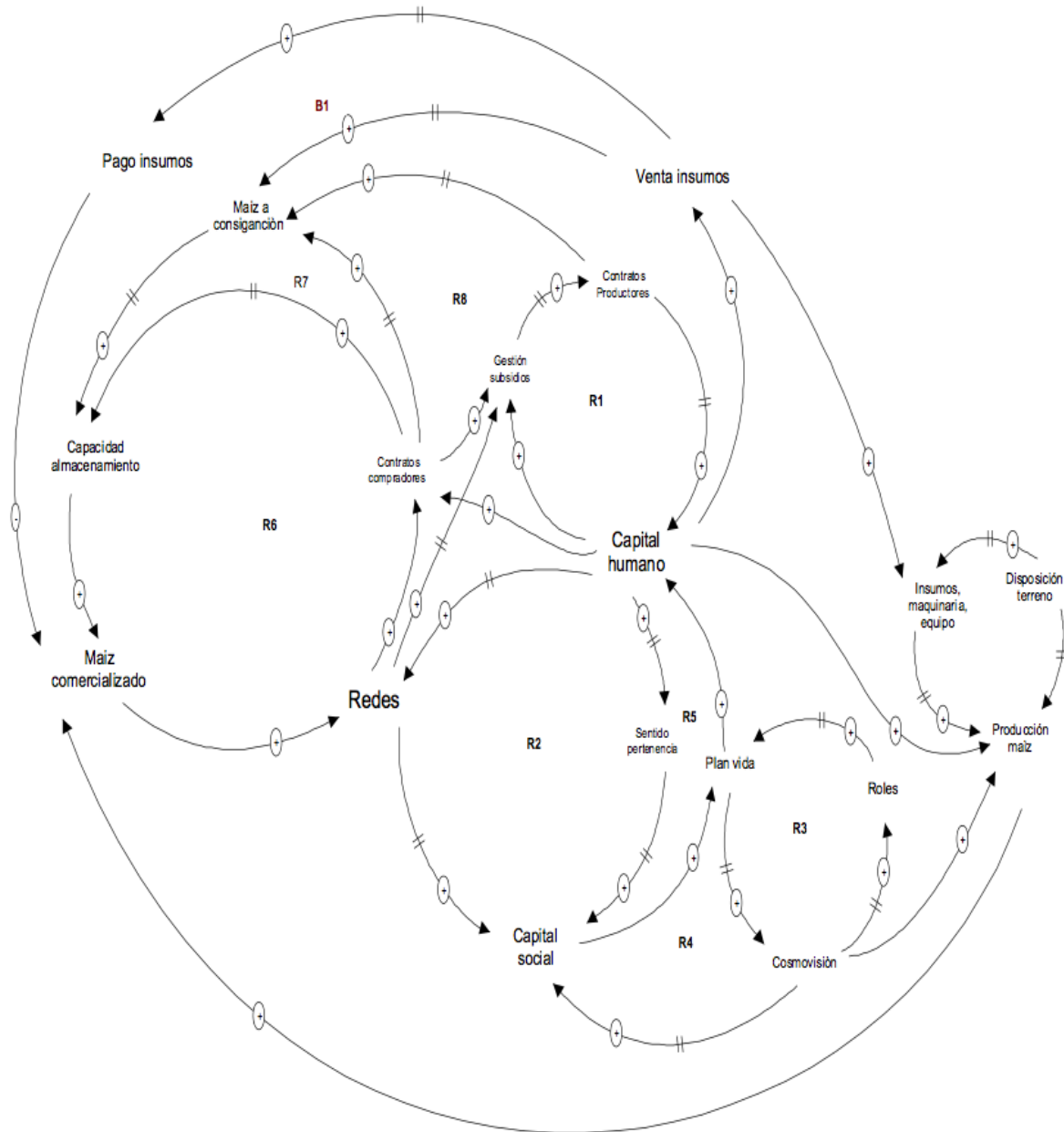
Fuente: Elaboración propia



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Figura 6. Diagrama causal del agronegocio, en donde R es el circuito de retroalimentación y B es el de balance.



Fuente: Elaboración propia.

Conjugadas las observaciones y visión de todos los entrevistados se construyó conceptualmente el *modelo del sistema*, en palabras de Luhmann (1984), mediante identidad y diferencia, distinguiéndolo de su entorno, lo cual es válido para sus



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



estructuras y para los elementos mismos que los conforman, identificando además las operaciones internas para simplificar su complejidad, que en palabras de Espejo y Reyes (2016) se refiere al número de distinciones o comportamientos relevantes seleccionados por un observador. Para caracterizar el sistema, se identificaron componentes, actividades principales, así como las estructuras de retroalimentación que explican su comportamiento en una temporalidad definida.

La figura 1 destaca visualmente lo que para sus creadores, clientes y proveedores es esencial, valioso y distingue al agronegocio de otros, el diagrama de flujo, de acuerdo con Arecil y Gordillo (1997) por sí mismo, ayuda a la fácil comprensión de la dinámica, ya que el cerebro procesa las imágenes de una manera distinta a como lo hace con las palabras. Velásquez (2007) por su parte, sostiene que sólo podemos percibir lo que ya conocemos, dado que el conocimiento está en la mente y la percepción es una síntesis que se halla en ella, desde esta perspectiva, la realidad que percibimos es una construcción desde nuestros propios esquemas y no esa entidad objetiva y absoluta que podíamos aprehender mediante los sentidos (empirismo) o la razón (racionalismo), partiendo de esa premisa, el sistema muestra actividades similares a las que realizan otros agronegocios regionales, como administración, financiamiento, ventas y asesoría técnica a cultivos, sin embargo, su modelo de agronegocio, entendido como la manera en la que la empresa lleva a cabo su negocio (Ricart 2009), se ha ido modificando y enriqueciendo con el paso del tiempo, a partir de la experiencia y la capacitación que recibieron por parte del programa de apoyo a la Cadena Productiva de los Productores de Maíz y Frijol (PROMAF) durante 3 ciclos agrícolas ambos en temas de gestión y armado de expedientes para la comercialización de grano, la mujer en la administración de agronegocios; y el hombre, por parte de sus proveedores, una certificación para la aplicación y tratamiento de semillas y capacitación para la producción de grano, aplicación de foliares, manejo de malezas, y producción de alto rendimiento en maíz; además de la asesoría contable que siguen recibiendo de manera



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



permanente, así como legal y técnica, cuando el negocio lo requiere; ha abonado también al modelo la retroalimentación de sus clientes y proveedores. De lo observado se deduce que los conocimientos y el desarrollo de capacidades y habilidades del capital humano para el manejo de un agronegocio, previo al emprendimiento, es una condición diferenciadora en la vida de la empresa, ya que brinda a los emprendedores información y experiencia que les permite tomar mejores decisiones e integran al sistema elementos que para sus creadores son valiosos y le dan una identidad que lo distingue de los demás, tal y como lo refiere Sastre (2013), al señalar que es recomendable en la etapa previa y naciente de los emprendedores, direccionar las capacitaciones hacia cuestiones que refuercen el desarrollo personal de sus capacidades y habilidades que contribuyan al conocimiento más profundo sobre el negocio.

El método utilizado para elaborar el diagrama causal (Figura 1) permite integrar variables cuantitativas y cualitativas lo que abre la posibilidad de observar las influencias que se producen entre todas ellas de manera sistémica; las variables que integran el sistema, pueden referirse a condiciones, situaciones, acciones o decisiones que pueden influir o ser influidas por otras variables (Morlan, 2010). Las flechas o enlaces representan una relación de causalidad o influencia entre dos variables, sobre ellas se muestran también sus posibles retardos en el tiempo, que implica que los efectos no serán inmediatos y la polaridad de la influencia, ya sea positiva (de refuerzo) que quiere decir que si una se incrementa, en consecuencia lo hará la otra, o negativa (de balance) que implica que al disminuir una, también lo hará la otra (Arecil y Gordillo, 1997).

Velásquez (2007) refiere a la organización como un sistema socio técnico abierto, que cuenta con relaciones de entradas que constituyen sus insumos, salidas que son sus productos y retroalimentación o ciclos de retorno que le permiten modificar su estructura, operación, función o propósito, y posibilitan su permanencia en el



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



tiempo; agrega que estos procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación lo facultan para interrelacionarse adecuadamente con su entorno. El agronegocio, entendido como organización económica, refleja una dinámica conformada por 8 circuitos de retroalimentación o de refuerzo y uno de balance que contrarresta el crecimiento y equilibra. La estructura muestra las relaciones básicas entre variables, destacándose al capital humano con 8 interacciones directas, seguido de la producción de maíz, los contratos con compradores y las redes con 5, sin embargo, debe tomarse en cuenta que cada una de las partes del sistema están conectadas y se afectan directa o indirectamente entre sí, generando una serie de causas y efectos en las que cada acción influye en las subsecuentes.

En la Figura 1 se observa como las variables del proceso de producción, incluida la disposición de terreno, insumos, maquinaria y equipo, no forman un circuito; la primera influye en el volumen de producción y en la cantidad de insumos, maquinaria y equipo utilizado durante el proceso, pero ninguno de ellos lo retroalimenta; en la realidad, el agronegocio no cuenta con terreno, maquinaria ni equipo propio para el cultivo de maíz, por lo que en cada ciclo, dependiendo de la disponibilidad de tierras que haya para rentar y de su costo, se toma la decisión de sembrar determinada superficie, lo que limita o equilibra el proceso productivo; sin embargo, la cantidad de maíz producido sí incide en el volumen de maíz comercializado y en la generación de ingresos del agronegocio, ya que, como se dijo, se aprovecha: el precio preferencial al que se obtienen los insumos para generar una mayor utilidad, la oportunidad con la que se obtienen, la obtención de subsidios y apoyos a la comercialización del maíz, la asistencia técnica a la producción y el crédito de avío que brindan los proveedores de semillas y agroquímicos y que la empresa traslada a algunos de sus clientes en especie para que ellos lo paguen con grano o en efectivo en la cosecha.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Uno de los circuitos más grandes que contiene el modelo causal es el R8, en él se observa la influencia que el plan de vida de los participantes en el agronegocio tiene sobre el capital humano, referido no sólo a las personas que participan en él, sino a su capacidad de tomar decisiones y llevar a cabo acciones a partir de la suma del conocimiento, experiencia, valores, habilidades y capacidades acumuladas, en particular para la gestión de subsidios a la comercialización, ofertando un esquema de venta denominado “agricultura por contrato”, que brinda a los productores de maíz certeza en el precio, la posibilidad de recibir compensaciones adicionales con motivo de la venta y el pago oportuno de su grano. Este modelo, transparente y honesto, vuelve al agronegocio una opción confiable y segura que ha fomentado la estabilidad y crecimiento constante del volumen de operaciones de la empresa, satisface a sus clientes, los vuelve leales e influye para que el negocio reciba a consignación volúmenes de grano de productores no participantes en el esquema de agricultura por contrato, pero que buscan aspectos que para ellos son determinantes al momento de elegir el esquema y lugar de venta de su producto, tales como el precio ofertado por el comprador, la certeza de pago, uso de básculas verificadas, determinadores de humedad honestos; o también le permiten recibir de un productor con quien si se había celebrado contrato previo, un volumen de maíz superior al originalmente pactado.

Acciones como las anteriores, de acuerdo con García (2000) son de gran valor para la empresa, fortalecen los lazos generados entre los involucrados en el proceso, refuerzan el vínculo de confianza, lealtad y certeza a partir del cumplimiento en tiempo y forma con las obligaciones pactadas entre ellos, y logran que los participantes queden conformes y satisfechos con la operación de compra venta, por lo anterior se ha consolidado el capital social que permite retroalimentar, replicar y reforzar la dinámica, y en consecuencia, esta experiencia ha modificado de manera positiva el plan de vida de los integrantes del sistema, su plan de



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



negocios y al propio agronegocio, ya que la mayoría de los proveedores de maíz entrevistados refieren confiar en él y que conservarán su relación comercial.

Del diagrama causal se puede observar que el capital humano influye de manera directa sobre la producción de maíz, venta de insumos, contratos con compradores y gestión de subsidios, que de manera indirecta determinan la cantidad de grano que se capta, almacena y se vende. La Figura 1 refleja la influencia que tiene el capital humano sobre el sentido de pertenencia y el capital social de la empresa, desde el momento en que sus integrantes toman la decisión de aperturar el agronegocio en su lugar de origen, donde viven familiares, vecinos y conocidos de ellos, y se ocupan de fortalecer lazos afectivos y construir redes sólidas en las que tienen particular importancia los valores, que Tünnermanch, citado por Valbuena *et al.* (2006), define como las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta, que direccionan la vida de la persona, permitiéndole tomar decisiones más fácilmente, elegir entre varias alternativas en un momento dado, así como resolver conflictos, agrega que “el sistema de valores se refleja en creencias, actitudes y comportamientos relativamente estables, que con frecuencia se desarrollan durante la infancia y se manifiestan en la edad adulta” (Valbuena *et. Al.* 2006); este sistema de creencias se traduce en una forma de vida, cimiento del modelo de negocios al que se incorpora, y generador de beneficios, no sólo para las personas y empresas que los aplican sino, en este caso, para todos los participantes de los procesos.

Najul (2011), argumenta que: *“en toda organización, el capital humano es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos y metas que le permitan realizar la misión propuesta y para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural”* (Najul 2011, p.28). En el sistema analizado, el modelo de negocios está sustentado en valores como la confianza, la honestidad, la lealtad, la transparencia, el trabajo en equipo y la certeza, que incorporados al estilo de vida de los operadores y a la cultura



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



organizacional, son la base sobre la que se brinda el servicio y se realizan las operaciones cotidianas del agronegocio; este modo de actuar, según el resultado de las entrevistas aplicadas, los diferencia de su competencia.

El servicio al cliente basado en los valores, como estrategia de diferenciación, según González y Atencio (2010), consiste en buscar que el servicio sea percibido como único por parte de los clientes, esta percepción se puede conseguir a través de diversas vías (que en el caso del sistema a estudio, es a través de la generación de confianza) con el objetivo de conseguir la lealtad de clientes y proveedores, y formar un capital social a través de una red de interacción sólida que contribuya a disminuir posibles riesgos y genere a su vez beneficios, debido al compromiso de reciprocidad establecido por los participantes en ella (Herrerros, 2004).

Como lo señalan Luna y Velásco (2005, p.137), citados por Galaviz (2013) la confianza presente en las redes de interacción constituye el capital social de una organización, y se fundamenta en el cálculo de las preferencias y recursos, la reciprocidad, la solidaridad basada en principios y normas, así como en el prestigio de sus integrantes. Entendido éste último como la sinergia de las capacidades y competencias es decir; “(...) recursos económicos, de información, recursos de conocimiento, infraestructura, capacidad de organización [y] capacidad de relacionarse (...)” (Galaviz, 2013, p. 44 y 45)). El prestigio al que se refiere el autor, puede ser atribuido tanto a individuos como a organizaciones que forman parte de la red en la que interactúan. Desde esa perspectiva, la confianza en el agronegocio observado, se basa también en la experiencia, conocimientos y habilidades que han acumulado los operadores del sistema; en la manera en la que ellos manejan la información que obtienen y toman decisiones, su capacidad de organización, de manejar el riesgo, solucionar conflictos y contingencias, su capacidad de relacionarse y el cumplimiento puntual y transparente de las ofertas y acuerdos



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



pactados entre los participantes, lo que les ha permitido permanecer en el mercado, eficientar sus operaciones e incrementar su rentabilidad.

A consecuencia del paso del tiempo y de los resultados obtenidos en el agronegocio, la motivación y sentido de pertenencia de sus operadores aumenta; sus planes de vida personales cada vez se fusionan más con los empresariales y sus metas personales se relacionan en mayor medida con las profesionales y económicas que se fijan en el agronegocio, ejemplo de ello es que ambos operadores visualizan a sus hijos incorporados a la organización; también se encontró que la cosmovisión, es decir, la manera en la que las personas participantes en el sistema interpretan el mundo, a partir de sus concepciones, ideas, creencias y las prácticas rituales de su vida cotidiana, influye en sus roles familiares, sociales y en el negocio; sus operadores combinan sus roles de empresarios con los de pareja, hijo/a, madre, padre, hermano, hermana, tío, tía, etc. Sin perder el enfoque de género adquirido culturalmente, lo que también incide en su plan de vida, ya que cumplen con sus responsabilidades de familia y personales, generando ese balance que refieren Compeán *et al.* (2015), entre empresa – familia – sociedad y procurando mejorar sus condiciones y calidad de vida.

La retroalimentación que se observa en los circuitos 3 y 4, entre el plan de vida y la cosmovisión, en el circuito hacia el capital social y en otro a los roles de los operadores del agronegocio, esta parte de la dinámica del sistema es de las principales en el diseño, estructura y reestructura del agronegocio; ya que a partir de la cosmovisión de sus operadores, la actitud que refiere Sastre (2013) y los roles que ahora desempeñan en su familia y negocio, llevan a cabo acciones colectivas y de bienestar para los participantes, sean integrantes o no de la empresa; lo que retroalimenta su plan de vida, facilitando la interacción entre los partícipes y el crecimiento del negocio en el mediano y largo plazo. Se aprovecha el clima de confianza generado, creándose también una influencia y crecimiento positivo en el



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



ámbito familiar, en los grupos de influencia, en su vida personal y cosmovisión, provocando que el sistema se establezca, permanezca y crezca en el mercado.

Conclusiones

El agronegocio familiar en Indaparapeo, Michoacán está integrado por 8 socios unidos por lazos familiares, aunque sólo dos lo administran y lo ejecutan desde su inicio de operaciones. Las personas que operan el sistema, combinan los roles de familia con los de empresarios y han trasladado su propia cosmovisión y escala de valores al negocio, lo que con el paso del tiempo ha hecho que el plan de negocios de la empresa coincida cada vez más con el plan de vida familiar de sus administradores, ya que se han ido retroalimentando ambos a partir de las experiencias vividas y los resultados obtenidos, para cumplir con su finalidad, que es el bienestar y satisfacción de las necesidades e intereses de los sujetos participantes en el agronegocio, especialmente de la familia que lo opera y los proveedores de maíz.

Incluir en el diagrama causal del negocio variables cualitativas y cuantitativas permitió obtener una visión integral del sistema e identificar 18 elementos determinantes en el agronegocio, sus interacciones permitieron reconocer 8 circuitos de retroalimentación o de refuerzo que le dan estabilidad, autorregulación, lo transforman o lo diferencian de otros existentes; y también se observa un circuito de balance, que contrarresta su crecimiento y lo equilibra; su estructura muestra las relaciones entre variables, destacándose el elemento capital humano con ocho interacciones directas entre éste y la producción de maíz, venta de insumos, contratos con compradores, gestión de subsidios, sentido de pertenencia, redes, contratos con productores y plan de vida, enfatizándose la influencia de este elemento en la dinámica del sistema y en consecuencia, en los resultados que ha obtenido.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Le siguen en número de interacciones la producción de maíz, los contratos con compradores y las redes con 5 vínculos directos. Estas influencias muestran como el grano producido, es tan importante para el agronegocio como la certeza en la comercialización y los vínculos que se generan entre los participantes.

Como puede observarse, este modelo de negocio, basado en el esquema de agricultura por contrato, fortalece los lazos entre los involucrados en el proceso y refuerzan el vínculo de confianza, lealtad y certeza forjadas a partir del sistema de valores con que se realizan las operaciones en el negocio, fortaleciendo con ello su prestigio y capital social.

Referencias bibliográficas

- Aguilar-Montes de Oca, Y. P., J. L. Valdez-Medina, N. I., González-Arratia, López-Fuentes y S. González-Escobar. 2013. Los roles de género de los hombres y las mujeres en el México contemporáneo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 18:2. 207-224.
- Alvarado-Martínez, T. E. 2010. Líneas de investigación en administración de agronegocio. *Revista mexicana de agronegocio*, 27, 443-449.
- Arecil, J. y F. Gordillo. 1997. *Dinámica de sistemas*. Alianza Universidad textos: Madrid.
- Arnold-Cathalifaud, M. y F. Osorio. 1998. Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio* 3, 40-49.
- Ayuntamiento Constitucional de Indaparapeo, Michoacán 2016. Plan de Desarrollo municipal 2015-2018. <http://leyes.michoacan.gob.mx/destino/O6089po.pdf>. Consultado en enero de 2019.
- Castiblanco, M. y E. Suelen. 2013. La construcción de la categoría de emprendimiento femenino. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*:



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



- Investigación y Reflexión, 21:2. 53-66.
- Ceroni, M. 2018. Rasgos centrales del agronegocio en Latinoamérica: la experiencia en Uruguay. *Perfiles Latinoamericanos* 26:52, doi: 10.18504/pl2652-004-2018.
- Compeán-Flores, M. G., I. Belausteguigoitia-Rius, y M.M. Navarrete Jiménez. 2015. Una investigación sobre mujeres emprendedoras y propietarias de organizaciones familiares y no familiares en México. http://cedef.itam.mx/sites/default/files/cedefitamx/noticias/aadjuntos/2017/09/mujeres_empresarias_y_propietarias_.pdf. Consultado en septiembre de 2018.
- Espejo, R. y A. Reyes. 2016. *Sistemas organizacionales*. Ediciones Uniandes: Bogotá.
- Fernández-Rius, L. 2005. *Género, valores y sociedad: Una propuesta desde Iberoamérica*. Octaedro-OEI: Barcelona.
- FIRA. 2018. *Panorama Agroalimentario*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200637/Panorama_Agroalimentario_Ma_z_2016.pdf 2016. Consultado en julio de 2018.
- FOMAGRO. 2006. *Modificación a las reglas de Operación del Programa del Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocio*. <https://www.ecolex.org/es/details/legislation/modificaciones-a-las-reglas-de-operacion-del-programa-del-fondo-de-riesgo-compartido-para-el-fomento-de-agronegocios-fomagro-lex-faoc070331/>. Consultado en julio de 2018.
- Galaviz-Armenta, T. 2013. La interacción de la confianza en los procesos de consolidación de paz. *Revista de ciencias sociales de la Universidad Iberoamericana*. 8: 16. 35-66.
- García, A. y E. Taboada. 2012. *Teoría de la empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nootboom*. *Economía: Teoría y práctica*. 36. 9-42.
- García-Rodríguez, M. J. 2000. La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca. *Esic Market*. 107. 37-54.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



- González, B. y E. Atencio. 2010. Estrategias de servicio: Elementos para el éxito empresarial. *Multiciencias*. 10:2. 139-145.
- González-Hernández, A. Y B. Castellanos-Simons. 1995. ¿Desaparecerán los géneros cuando muera el sexismo? *Sexología y Sociedad*. 1:2. 18-19.
- Herreros, F. 2004. *The Problem of Forming Social Capital, Why Trust?* Palgrave Macmillan. New York.
- IICA. 2010. Desarrollo de los agronegocio y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. <http://repiica.iica.int/docs/b1708e/B1708e.pdf> . Consultado en noviembre de 2018.
- INEGI. 2016. Anuario estadístico y geográfico de Michoacán de Ocampo 2016. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2016/702825082055.pdf . Consultado en diciembre de 2018.
- INEGI. 2017. Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE) población de 15 años y más de edad. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>. Consultada en diciembre de 2018.
- Kleinman, R., N. Pérez, y C. Repetto. 1992. Varones y mujeres, que se espera, que queremos. *Revista Argentina de Sexualidad Humana*, 6:1. 57-73.
- Luna, M. Y J. L. Velasco. 2005. Confianza y desempeño en las redes sociales *Revista Mexicana de Sociología*, 67:1. 127-163.
- Luhmann, N. 1984. *Sistemas sociales*. Editorial Anthropos. Frankfurt.
- Martínez-Miguélez, M. 1998. *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas. México.
- Maseda-García, A., B. A. De-la-Torre y T. Iturralde-Jainaga. 2018. Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno. https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf. Consultado en enero de 2019.
- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



- Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Meza-Lararús, Á. 2011. Consideraciones acerca de los agronegocios. Revista Judicial Costa Rica. 99.
- Morlan-Santa Catalina, I. 2010. Modelo de dinámica de sistemas para la implementación de tecnologías de la información en la gestión estratégica universitaria. <http://www.ehu.eus/i.morlan/tesis/>. Consultado en octubre de 2018.
- Najul-Godoy, J. 2011. El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4:8. 23-35.
- Olarte-Calsina, S. 2012. Un nuevo paradigma de agronegocio sostenible: análisis y propuesta teórica. Revista agroalimentaria, 18:35. 31-42.
- Peñaloza de García, M. 2004. La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente!. Visión gerencial, 3:1. 39-50.
- Ricart, J. E. 2009. Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review. 23. 12-25.
- Sastre, R. F. 2013. La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. Ciencias Administrativas, 1. 1-10.
- SIAP 2017. Estadística de la producción agrícola 2017. <http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos.php>, 2016. Consultado en julio de 2018.
- Taylor, S. J. y R. Bogdan. 1994. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ediciones Paidós Ibérica S.A. España
- Valbuena, M., R. Morillo y D. Salas. 2006. Sistema de valores en las organizaciones. Omnia, 12:3. 60-78.
- Valentim, P., P. Carvalho De Melho, y J. Gomes. 2006. Mercados Futuros de commodities agropecuarias: Exemplos e aplicações aos mercados brasileiros. Bolsa de mercadorias & futuros: Río de Janeiro.



UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Velásquez-Contreras, A. 2007. La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. Revista Escuela de Administración de Negocios, 61. 129-155.



5.2 REVISIÓN TEÓRICO LEGAL DEL CONCEPTO DEL AGRONEGOCIO EN MÉXICO

Artículo enviado a Saber más, Revista de divulgación editada
por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.sabermas.umich.mx/editorial/sabermas/authorDashboard/submission/335>. The page title is 'Saber Más Revista de Divulgación' and the user is logged in as 'bosee2017'. The article title is 'Agronegocio Revisión teórico legal del concepto del agronegocio en México' by Encarnación Ernesto Bobadilla Soto. The article is currently in the 'Revisión' (Review) stage. Below the article title, there is a section for 'Archivos de envío' (Submitted files) with a search bar and a list of files. One file is listed: '961-1 bosee2017, El concepto teórico de agronegocio 28 noviembre 2019 REVISADO.docx', dated 'diciembre 2, 2019'. There is also a section for 'Discusiones prerrevisión' (Pre-review discussions) with a table showing a discussion from 'bosee2017' on '2019-12-02 05:53'.

Nombre	De	Última respuesta	Respuestas	Cerrado
Comentarios para el editor/a	bosee2017	-	0	<input type="checkbox"/>
	2019-12-02 05:53			

REVISIÓN TEÓRICO LEGAL DEL CONCEPTO DEL AGRONEGOCIO EN MÉXICO

THEORETICAL AND LEGAL REVIEW OF AGRIBUSINESS IN MEXICO

Blanca Ileri Camacho Carrasco¹ y Encarnación Ernesto Bobadilla Soto^{2*}

¹Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Programa de Maestría en producción agropecuaria en el área terminal de agronegocios. birericc@gmail.com, teléfono de contacto 4432584006.

²Catedra CONACYT-Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. bosee03@hotmail.com, teléfono de contacto 7221160703



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



RESUMEN:

No existe un concepto teórico ni legal de agronegocio en México, lo que provoca un trato desigual, incertidumbre y confusión entre las personas que participan en ellos, ya que no se consideran como agronegocios muchas de las actividades económicas que generan ingresos en el campo, por tanto, es necesario conceptualizarlo legalmente y armonizar las normas que le aplican, a fin de brindar certeza legal a quienes emprendan negocios de ese tipo en México.

PALABRAS CLAVE: concepto agronegocio, concepto legal, concepto teórico, certidumbre.

ABSTRACT:

There is no theoretical or legal concept of agribusiness in Mexico, this provokes unequal treatment, uncertainty and confusion among the people who participate in them, because many of the economic activities that generate income in the field are not considered as agribusiness, therefore, it is necessary to legally conceptualize it and harmonize the rules that apply to it, in order to provide legal certainty to those who undertake such businesses in Mexico.

KEY WORDS: agribusiness concept, legal concept, theoretical concept, agribusiness, certainty.

El término agronegocio, desde su aparición, en distintos contextos y regiones del mundo se ha conceptualizado de manera distinta, reflejando la realidad de sus autores y de sus países, no obstante, desde la antigüedad hasta nuestros días, no existe de él una definición universalmente aceptada por la teoría; sin embargo, algunos estudiosos y organismos internacionales han generado conceptos válidos en sus propios contextos, aunque las particularidades de cada región hacen que



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



ciertos elementos o particularidades que aplican a los agronegocios que ellos visualizan, no reflejen la realidad de otros, y en consecuencia, esas diferencias no permiten implementar de manera práctica, políticas públicas, estrategias o modelos desarrollados con base en conceptos que no coinciden con la realidad donde se desea aplicar, como es el caso de los agronegocios en México y en particular en Michoacán, por lo que en el presente texto, iniciaremos por conceptualizar al agronegocio.

Como parte de ese vacío conceptual, el Diccionario de la Real Academia Española, que es la institución cultural, cuya finalidad básica es fijar las normas que regulan el uso correcto de la lengua española, no incluye al término agronegocio. Algunos estudiosos del tema, como Correa (2017), señala que el término agronegocio tiene su origen en la teoría de la firma “*The Nature of the Firm*”, o teoría económica de la empresa de Coase, publicado en el año de 1937, y en la interpretación del *agribusiness* propuesta por Davis y Goldberg, en 1957, así como en el análisis sobre la *matriz insumo-producto* de Wassily Leontieff. De acuerdo con Favaro (2013) la teoría de la firma establece que un empresario está dispuesto a generar una empresa cuando la producción del bien o servicio puede hacerse más eficiente (en términos de costos) que la obtención del bien a través del mercado, es decir, cuando los costos de organización-producción son inferiores a los costos de transacción. De acuerdo con el autor, el agronegocio se entiende como un sistema integrado de negocios, enfocado en el consumidor, que incluye las actividades ligadas a los productos del campo, así como, también al procesamiento, transporte y distribución; también analiza a la agricultura como un sistema de procesos, es decir de cadenas de valor, con múltiples eslabones, centradas en la satisfacción de la demanda y las preferencias del consumidor, cuyas acciones están condicionadas por el contexto institucional donde se desenvuelven.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Por su parte, Hernández (2012) refiere que el modelo insumo-producto supone que los insumos para elaborar un producto se relacionan conforme a una función de costos lineal, la cual depende de los coeficientes insumo-producto y de los precios de los insumos. Este modelo se puede utilizar para estudiar la composición del valor agregado de los productos, hacer análisis de precios, calcular requerimientos. Finalmente, el Diccionario Alegsa (2010) indica que el término de agronegocios, “proviene del vocablo *Agro*, palabra latina *ager, agri*, que significa campo y de *Negocio*, que proviene de las palabras latinas *nec* y *otium*, es decir, lo que no es ocio”; por tanto el negocio para ellos era lo que se hacía por dinero.

Retomando algunos elementos dados por los Teóricos, se puede definir al Agronegocio como: “el conjunto de actividades o sistema de redes de valor centradas en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, que van desde los insumos, la producción, procesamiento, transformación, almacenamiento, distribución y comercialización de los productos agrícolas y pecuarios” (IICA 2010).

Sin embargo, dadas las particularidades de cada región y actividad económica en el campo, en este trabajo se propone una definición incluyente y universal del agronegocio en los siguientes términos: *Toda actividad que genera una rentabilidad económica en los subsectores agrícola, pecuario, acuícola y forestal, desde la producción hasta el consumidor final que promueven el desarrollo del medio rural.* Este concepto clarifica teóricamente lo que es un agronegocio e incluye las diferentes variantes que existen en México, aunque cabe señalar que el sistema de derecho positivo y el económico a nivel Estatal y Federal tampoco lo define. En el contexto nacional, solamente han estado vigentes dos definiciones, una de ellas en el artículo 2 fracción XXVIII de las Reglas de Operación del Programa del Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocios (FOMAGRO), publicadas en 2005 y en sus modificaciones, divulgadas en 2006, que a la letra señala:



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



AGRONEGOCIO: Actividad y conjunto de procesos que propician una más eficiente inserción de los productores agropecuarios en las cadenas productivas, y que les permite generar empleos, agregar mayor valor a sus productos y apropiarse de una mayor proporción del precio que pagan los consumidores finales. En este concepto podrán incluirse las actividades relacionadas con la producción o suministro de bienes y servicios para la producción agrícola, pecuaria, forestal y acuícola, así como las vinculadas a las fases de post cosecha, además de aquellos agronegocios que utilicen sistemas de energía renovable para la reducción de costos y/o para la conservación del medio ambiente. Se podrán incluir también los procesos de reconversión productiva en el medio rural, siempre y cuando respondan a criterios que propicien economías de escala y la prestación organizada de bienes y servicios, así como la introducción de tecnologías de avanzada, para transitar de actividades de baja productividad a otras de elevado rendimiento económico y altamente generadoras de empleo e ingreso rural. (FOMAGRO 2006, P.1)

La misma Ley de Desarrollo Rural Sustentable, de acuerdo a sus últimas reformas, publicadas en el Diario oficial de la Federación el 12 de abril de 2019, en su artículo 32, del Capítulo I, denominado “Del Fomento a las Actividades Económicas del Desarrollo Rural” Título Tercero, tampoco conceptualiza al agronegocio, sólo se refiere al impulso de las actividades económicas en el ámbito rural, mediante acciones y programas para incrementar la productividad y competitividad en el ámbito rural para fortalecer el empleo y elevar el ingreso de los productores, generar condiciones favorables para ampliar los mercados agropecuarios, aumentar el capital natural para la producción, y a la constitución y consolidación de empresas rurales.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Este vacío legal y conceptual en México genera incertidumbre y en muchos casos pérdidas económicas en el sector agropecuario, ya que los sujetos que intervienen en el agronegocio, que en muchos casos son familias, y el agronegocio en sí mismo, son tratados en formas distintas en los cuerpos legales que les son aplicables, y como consecuencia, no existe una política pública que de manera armónica, promueva o incentive su consolidación, lejos de ello el sistema financiero aplicable a algunas de las actividades que incluye el término de agronegocio, por ejemplo, no permite acreditar a todos aquellos sujetos que de acuerdo con el concepto teórico participan en ellos, el sistema tributario contiene un régimen especial para el sector que brinda facilidades administrativas respecto a otros sectores, pero prácticamente es sólo para aquellos negocios que incluyen producción primaria. El derecho agrario hace distinciones dentro del mismo sector respecto de derechos ejidales, comunales y de pequeña propiedad; existe también el acuerdo por el que la Secretaría de Economía establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas industriales, de servicios y comercio, de acuerdo al número de empleados, sector y monto de ventas anuales, sin aclararse si el comercio incluye al sector agropecuario para la estratificación, aunque la Secretaría, para efectos de programas públicos sí los incluye; todo ello sin contar con que los subsidios a los servicios de luz y agua también son diferenciados y que los organismos operadores de programas públicos como SEDESOL, INAES, SAGARPA, CDI, etc., también dan un tratamiento distinto de acuerdo a la edad, sexo, lugar de residencia, actividad económica y condición de propietario de tierra a los sujetos que participan de las actividades incluidas en el concepto teórico de agronegocio propuesto en este trabajo.

Dado el contexto en el que se encuentran los agronegocios en México, la incertidumbre para sus emprendedores y el trato desigual que reciben en dependencias y programas, se considera necesario establecer un concepto que se



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



incluye en el Derecho positivo Mexicano y se aplique en las políticas públicas a nivel nacional.

REFERENCIAS

- Favaro-Villegas, D. 2013. Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación. *Revista Cultura Económica*. 31:85. 51-70.
- H. Congreso de la Unión. 2019. Ley de desarrollo Rural Sustentable. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/235_120419.pdf. Consultado en octubre de 2019.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. ICCA, 2010. Desarrollo de los agronegocio y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. <http://repiica.iica.int/docs/b1708e/B1708e.pdf> . Consultado en noviembre de 2018.



VI. COMENTARIOS FINALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Comentarios finales

El contexto en el que se encuentran los agronegocios en México es de incertidumbre para sus emprendedores, en principio porque no existe una guía o ruta que permita conocer los trámites o las condiciones que se deben tener para iniciar un negocio que permanezca y crezca a través del tiempo, no existe una política pública que incentive el emprendimiento y consolidación de empresas en el ámbito rural dado que ni siquiera existe una definición teórica universalmente válida ni legalmente aplicable del término agronegocio, su normatividad y trámites aplicables se encuentran desarticuladas.

Como se evidenció en este estudio, el agronegocio familiar contiene elementos que lo diferencian de otro tipo de empresas o negocios, por su forma de organización, ubicación geográfica, actividades que desarrollan o finalidades; por lo que su estructura y tratamiento, desde la teoría y la ley, debe ser distinto al que se da a otro tipo de empresas.

Las personas que operan el agronegocio estudiado, combinan los roles de familia con los de empresarios y han trasladado su propia cosmovisión y escala de valores a su organización económica, lo que con el paso del tiempo ha hecho que el plan de negocios de la empresa y su plan de vida familiar se alineen cada vez más, a partir de la retroalimentación de ambos; de sus conocimientos, las experiencias vividas, sus alianzas y los resultados obtenidos, para cumplir con su finalidad, que, de acuerdo con ellos mismos, es el bienestar y satisfacción de las necesidades e



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



intereses de los sujetos participantes en el agronegocio, especialmente de la familia que lo opera y los proveedores de maíz.

El análisis de la estructura del sistema muestra las relaciones entre variables, destacándose el elemento capital humano con ocho interacciones directas, se observa también como el plan de vida de los operadores del agronegocio es retroalimentado por sus roles y cosmovisión e influye en el elemento capital humano, que a su vez, actúa sobre la producción de maíz, venta de insumos, contratos con compradores, gestión de subsidios, sentido de pertenencia y redes; la otra influencia directa que recibe el capital humano, proviene de los productores, a través del elemento contratos con productores.

Las influencias directas sobre el Capital humano enfatizan como afecta este elemento en la dinámica del sistema y en consecuencia, en los resultados que ha obtenido.

Le siguen en número de interacciones la producción de maíz, los contratos con compradores y las redes con 5 vínculos directos. Estas influencias muestran como el grano producido, es tan importante para el agronegocio como la certeza en la comercialización y los vínculos que se generan entre los participantes.

Se observó también que el modelo de negocio, basado en el esquema de agricultura por contrato, fortalece los lazos entre los involucrados en el proceso y refuerzan el vínculo de confianza, lealtad y certeza forjados a partir del sistema de valores con que se realizan las operaciones en el negocio, fortaleciendo con ello su prestigio y capital social.

El elemento capital humano se integra por una hombre y una mujer que forman un núcleo familiar y a la vez, administran el agronegocio que emprendieron, la manera



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



en que se han organizado para desempeñar sus roles personales, familiares y empresariales, les ha permitido atender las actividades que deben realizar en ambos espacios, logrando hasta este momento una buena coordinación para realizar las actividades operativas de la empresa, una toma conjunta de decisiones, liderazgo compartido, y en consecuencia, la retroalimentación en los ámbitos empresa y familia, logrando el equilibrio y permanencia del agronegocio.

La participación del hombre y la mujer en la administración del agronegocio es complementaria, dado que él aporta la parte racional, de cumplimiento de metas cuantitativas y trabajo rudo y ella la parte sensible, los valores, comunicación efectiva y el cumplimiento de reglas y acuerdos.

6.2 Conclusiones

El método que se utilizó para elaborar el diagrama causal del sistema, permite observar a profundidad la realidad del medio rural, a partir de un conjunto de elementos unidos o relacionados dinámicamente, donde convergen lo tangible con lo intangible formando una unidad denominada “sistema”, influenciada de manera equilibrada por elementos que le permitan crecer armónicamente.

El estudio mostró, en principio, que en la realidad, el agronegocio familiar incluye elementos como las redes sociales que se generan entre los participantes en el sistema, el sentido de pertenencia, capital social, plan de vida, cosmovisión y roles de los administradores del agronegocio que ni la teoría ni la legislación actual contemplan conceptualmente y que deben reconocerse como parte de él, a fin de hacerlo congruente con su realidad.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



Se comprobó también que, para que un agronegocio familiar permanezca en el tiempo, es decir, logre estabilidad y crecimiento, se requiere que contenga en su estructura, una serie de elementos tangibles, pero también son necesarios los intangibles que sirven de base para que el agronegocio funcione de manera óptima, como el desarrollo de habilidades de su capital humano, su capacitación, experiencia, cosmovisión, sistema de valores y la conformación de redes sólidas con los complementadores del agronegocio.

Quedó evidenciado que el sentido de pertenencia de la familia que opera un agronegocio, permite generar redes de colaboración que dan valor al agronegocio y le dan solidez.

Se observó que es necesario que las habilidades y el carácter de sus tomadores de decisiones e integrantes del agronegocio familiar sean complementarios, tengan la capacidad de comunicarse, de ejercer un liderazgo compartido, lograr acuerdos y coincidir en un fin común.

Por tanto, es necesario desarrollar en la población rural habilidades como la planeación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad para resolver conflictos, la comunicación, toma de decisiones a partir de información adecuada, además del espíritu emprendedor; ya que el fomento a la cultura organizativa entre la población, permitirá que puedan llevar a cabo acciones coordinadas, que permitan valorar a todos los participantes, logrando complementar sus conocimientos y habilidad para conseguir fines comunes.



6.3 Recomendaciones

El presente trabajo de investigación evidenció la importancia del capital humano para lograr su permanencia y crecimiento, pero también mostró que debe profundizarse en el estudio de las características y habilidades que deben desarrollar las personas, previo a emprender un agronegocio, para que este logre su consolidación; por lo que deben utilizarse métodos sistémicos que permitan el análisis integral de la realidad estudiada.

Las políticas públicas deben considerar que brindar apoyos para el emprendimiento de agronegocios, va más allá de otorgar subsidios para capital de trabajo, para maquinaria o equipo para la producción; debe entenderse que el agronegocio es un todo que debe ser fomentado y atendido en todas sus partes, desde un enfoque sistémico y considerando que todos sus elementos se influyen unos a otros y por tanto, son igualmente importantes para lograr el equilibrio y permanencia del sistema.

La profundización en el tema permitirá proponer una estrategia adecuada a la realidad del sector rural, a partir de la cual, podrá generarse una cultura empresarial que reconozca y aproveche los conocimientos, atributos y habilidades de las personas y las complemente, a fin de que este tipo de emprendimientos, produzcan una mayor rentabilidad económica en los subsectores agrícola, pecuario, acuícola y forestal, promoviendo el desarrollo del medio rural.



VII. LITERATURA CITADA

- Aguilar, V. R. 2007. Empresa. Revista mexicana de Derecho. 9. 1-33.
- Alvarado-Martínez, T. E. 2010. Líneas de investigación en administración de agronegocio. Revista mexicana de agronegocio, 27, 443-449.
- Arecil, J. y F. Gordillo. 1997. Dinámica de sistemas. Alianza Universidad textos: Madrid.
- Arnold-Cathalifaud, M. y F. Osorio. 1998. Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Cinta de Moebio 3, 40-49.
- Belausteguigoitia, I. 2018 Retos de las empresas familiares en México. CEDAF – ITAM (en línea). <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>. Consultado en junio de 2018.
- Bueno, E. 2007. Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos. Editorial Pirámide, España.
- Corporación Financiera Internacional.. 2011. Manual IFC de Gobierno de empresas familiares. Banco Mundial. USA.
- Cuervo, A. 2001. Introducción a la Administración de Empresas. Editorial Civitas. España.
- Diario oficial de la Federación 2009. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>. Consultado en marzo de 2018.
- Diario oficial de la Federación. 2006. Modificación a las reglas de Operación del Programa del Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocio. <https://www.ecolex.org/es/details/legislation/modificaciones-a-las-reglas-de-operacion-del-programa-del-fondo-de-riesgo-compartido-para-el-fomento-de-agronegocios-fomagro-lex-faoc070331/>. Consultado en julio de 2018.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



- Domínguez-Ríos, V. A. y M. A. López-Santillán. 2016. Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. *TECNOCENCIA Chihuahua* 10:3.125-132.
- Echánove, F. 2009. Política Agrícola en México: el esquema de Agricultura por Contrato en Maíz. Instituto de Geografía UNAM (en línea) https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Echanove_19_Agricultura_por_contrato.pdf. Consultado en julio de 2018.
- FIRA. 2016. Panorama Agroalimentario. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200637/Panorama_Agroalimentario_Ma_z_2016.pdf. Consultado en julio de 2018.
- Forrester, Jay W. 1981 "Dinámica industrial". Editorial Ateneo, Argentina, 1981.
- Hernández y Rodríguez, S. 2000. Fundamentos de Administración. Editorial McGraw Hill. México.
- IICA. 2010. Desarrollo de los agronegocio y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. <http://repiica.iica.int/docs/b1708e/B1708e.pdf>. Consultado en noviembre de 2018.
- INEGI. 2008, *Anuario estadístico del Estado de Michoacán 2008*, México INEGI http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825200541-2/702825200541-2_5.pdf
- INEGI. 2016. Anuario estadístico y geográfico de Michoacán de Ocampo 2016. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2016/702825082055.pdf. Consultado en diciembre de 2018.
- Johannsen, O. 1975. Introducción a la Teoría General de Sistemas. Facultad de Economía y Administración. Chile.
- Lovois de Andrade, M. 2010. Abordagem sistêmica da unidade de produção agrícola.. http://issbrasil.usp.br/artigos/9cbs_23_.pdf. Consultado en julio de 2017.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



- Martín, J. 2018. Teoría y ejercicios prácticos de dinámica de sistemas. ATC Innova Distribuidos oficial Vensim. USA.
- Martin, J. M. y J. A. Durán. 2017 Radiografía de la empresa familiar en México. Fundación Universidad de las Américas. México.
- Martínez-Miguélez, M. 1998. La investigación cualitativa etnográfica en educación. Trillas. México.
- Martínez, S. y A. Requema. 1988. Simulación dinámica por ordenador. Alianza Editorial. Madrid.
- Maseda-García, A., B. A. De-la-Torre y T. Iturralde-Jainaga. 2018. Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno. https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf. Consultado en enero de 2019.
- Merriam, S. B. 1998. Qualitative research and case study applications in education. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Meza-Lararús, Á. 2011. Consideraciones acerca de los agronegocios. Revista Judicial Costa Rica. 99.
- OCDE. 2017. Estudios económicos de la OCDE México. <http://www.oecd.org/economy/surveys/mexico-2017-OECD-Estudios-economicos-de-la-ocde-vision-general.pdf>. Consultado en julio de 2018.
- Olarte-Calsina, S. 2012. Un nuevo paradigma de agronegocio sostenible: análisis y propuesta teórica. Revista agroalimentaria, 18:35. 31-42.
- Paz Stamberg, A. R. 2015. Enfoque sistémico en administración rural: estudio de la unidad de producción familiar. Revista de Ciencias Administrativas, 5. Pag-pag.
- Pérez, A. I. y V. Gisbert. 2012. La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. Revista de investigación 3 Ciencias (en línea) <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817951.pdf>. Consultado en mayo de 2018.
- Perrachón, J. 2018. Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias. Plan Agropecuario (en línea)



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



http://planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/Familias_y_campo/Capitulo_3_115.pdf. Consultado en mayo de 2018.

- Quejeda, R. F. y J. N. Ávila 2015. Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. Revista escuela de administración y negocios. 81. 149-158.
- RAE. 2014. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. <http://dle.rae.es/?id=7OiMmZE>. Accesado En octubre de 2017.
- SAGARPA. 2002. Modificaciones y adiciones a las Reglas de Operación del Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reversión Productiva, Integración de Cadenas Agroalimentarias y Atención a Factores Críticos publicadas en el Diario Oficial de la Federación, de fecha 17 de junio de 2003.
- SEDRUA. 2016. Michoacán muestra al mundo su potencial productivo en Expo Alimentaria 2016. (en línea): <http://sedrua.michoacan.gob.mx/michoacan-muestra-al-mundo-su-potencial-productivo-en-expo-alimentaria-2016/>. Consultado en julio de 2018.
- SIAP. 2017. Estadística de la producción agrícola 2017. <http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos.php>, 2016. Consultado en julio de 2018.
- Soto, A. 2013. La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. Contaduría y Administración. 58:2. 135-171.
- Tamayo, A. Teoría general de sistemas. Revista Bdigital, repositorio institucional. <http://bdigital.unal.edu.co/57900/>. Consultado en julio de 2018.
- Taylor, S. J. y R. Bogdan. 1994. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ediciones Paidós Ibérica S.A. España.
- Valentim, P., P. Carvahó De Melho y J. Gomes. 2006. Mercados futuros de commodities agropecuarias: Exemplos e aplicações aos mercados brasileiros. Bolsa de mercadorias & futuros: Río de Janeiro.