

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria, Ciudad de México, México.

ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,

Volumen 9, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

PROFESIONALIZACIÓN Y GOBERNANZA EN EMPRESAS AGRÍCOLAS DE MÉXICO

PROFESSIONALIZATION AND GOVERNANCE IN
AGRICULTURAL COMPANIES IN MEXICO

Anabel Martínez López

Universidad Autónoma Chapingo, México

Manrrubio Muñoz Rodríguez

Universidad Autónoma Chapingo, México

Vinicio Horacio Santoyo Cortés

Universidad Autónoma Chapingo, México

Benigno Rodríguez Padrón

Universidad Autónoma Chapingo, México

Profesionalización y Gobernanza en Empresas Agrícolas de México

Anabel Martínez López¹

anabel.martinez@ciestaam.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6242-5424>

Universidad Autónoma Chapingo
México

Vinicio Horacio Santoyo Cortés

hsantoyo@ciestaam.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0400-1724>

Universidad Autónoma Chapingo
México

Manrrubio Muñoz Rodríguez

manrrubio2050@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3740-6584>

Universidad Autónoma Chapingo
México

Benigno Rodríguez Padrón

beroopadron_67@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5594-6272>

Universidad Autónoma Chapingo
México

RESUMEN

Esta investigación cualitativa analiza los factores del entorno y los movimientos estratégicos de las empresas agrícolas para identificar cuáles son las herramientas de gestión de los mismos. Para ello, se aplicaron encuestas semiestructuradas a diecisiete empresas consideradas como sobresalientes por los funcionarios de la principal institución de financiamiento al sector. Los resultados indican que las empresas agrícolas realizan movimientos estratégicos para adaptarse a los factores del entorno global, particularmente el de intensificación y diferenciación en respuesta a los avances en desarrollo tecnológico y la exigencia de los mercados por certificaciones. La herramienta principal de gestión de los movimientos estratégicos es la profesionalización, mientras que la gobernanza es un tema que sigue estando pendiente sobre todo en empresas agrícolas de tipo familiar.

Palabras clave: empresas agropecuarias, factores del entorno, movimientos estratégicos

¹ Autor principal.

Correspondencia: manrrubio2050@gmail.com

Professionalization and Governance in Agricultural Companies in Mexico

ABSTRACT

This qualitative research analyzes environmental factors and the strategic moves of agricultural businesses to identify management tools for these factors. To this end, semi-structured surveys were conducted with seventeen companies considered as outstanding by officials at the main financing institution for the sector. The results indicate that agricultural businesses are making strategic moves to adapt to global environmental factors, particularly intensification and differentiation in response to advances in technological development and market demands for certification. The main tool for managing strategic moves is professionalization, while governance remains an issue that remains pending, especially in family-run agricultural businesses.

Keywords: agricultural businesses, environmental factors, strategic moves

Artículo recibido 22 julio 2025

Aceptado para publicación: 26 agosto 2025



INTRODUCCIÓN

Una empresa agropecuaria es una organización que combina recursos humanos, financieros, materiales y naturales para la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, forestales o ganaderos. En México, estas empresas son fundamentales para el desarrollo económico, social y territorial; generan cerca del 4% del PIB nacional, generan empleo directo para más de cinco millones de personas en zonas rurales y para millones de personas más de forma indirecta en cadenas agroindustriales, transporte y comercialización (INEGI, 2019).

Las empresas agrícolas mexicanas se han consolidado como proveedoras estratégicas para mercados de Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia. Según la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2024), México ha venido registrando una balanza comercial agroalimentaria superavitaria desde hace más de nueve años, lo que significa que exporta más productos agrícolas de los que importa, ocupando los primeros lugares en aguacate, berries, cerveza, tequila y carne de res. En general, las empresas agrícolas mexicanas forman un sector estratégico, dinámico y exportador, con un posicionamiento internacional creciente y una balanza comercial favorable que fortalece la economía nacional y el bienestar rural.

El gobierno mexicano ha implementado políticas para apoyar a las empresas agropecuarias, estas incluyen programas de financiamiento, capacitación en tecnología y técnicas de producción más eficientes; sin embargo, un elemento importante para la eficacia de estos programas es el de las competencias profesionales de la estructura técnica y directiva. Martínez *et al.* (2022) determinaron que la existencia de una estructura gerencial pagada de manera permanente por las propias empresas resulta relevante para explicar las diferencias en desempeño.

Por otro lado, el proceso de profesionalización en las empresas también requiere de avances en gobierno corporativo; respecto a este tema, en México no se ha hecho mucho más que fortalecer la estructura interna de las empresas incorporando profesionales con experiencia técnica, no así, con experiencia en gestión empresarial, lo cual limita su competitividad en mercados globalizados, ya que las nuevas políticas y estrategias orientadas a la gestión responsable de recursos naturales, la mitigación del impacto ambiental y el respeto a los derechos humanos, obedece a la exigencia de las certificaciones de productos y procesos agrícolas de los mercados internacionales (González y Ramírez, 2019; CCE, 2020; FAO, 2020).



Las empresas agrícolas se distinguen del resto de empresas por manejar un nivel de riesgo elevado y complejo a causa de los efectos climáticos, la variación de los precios de mercado, plagas y enfermedades y la dificultad de acceso a créditos agropecuarios, en muchas de ellas predomina una estructura jerárquica informal, y la profesionalización administrativa y de gestión es incipiente, presentan alta rotación de personal y dificultad para atraer personal capacitado (Ramírez y Luna, 2016). Es decir, enfrentan una necesidad de adaptación constante a las condiciones externas, aun así, se reconocen por desarrollar nuevos métodos y recursos agrícolas con el objetivo de mejorar los procesos y optimizar la producción.

Las empresas agrícolas mexicanas operan en un entorno mucho más incierto, natural y socialmente condicionado y sus procesos de gestión enfrentan limitaciones estructurales, financieras y de talento humano que las distinguen de empresas industriales, comerciales o de servicios. Tomando esto en cuenta, se plantea que la toma de decisiones estratégicas es el medio para alcanzar el éxito en la vida empresarial; por ello, es importante estudiarlas, más aún tomando en cuenta que la gran debilidad de las empresas familiares suele centrarse en dos aspectos fundamentales que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas (Rueda y Galvis, 2011). Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación fue, analizar a través de un estudio exploratorio los factores del entorno y los movimientos estratégicos de las empresas agrícolas para identificar cuáles son las principales herramientas de gestión de estos movimientos estratégicos.

METODOLOGIA

Esta investigación es de carácter cualitativa y se desarrolló bajo el enfoque de los casos desviados positivos, el cual se basa en identificar comportamientos o prácticas atípicas ya existentes dentro de una comunidad o región, que permiten a ciertos individuos, en este caso empresas, enfrentar y superar problemas de manera más efectiva que otras en condiciones similares (Pascale *et al.*, 2010). Para ello, se realizó un muestreo por conveniencia y un análisis exploratorio con el número de observaciones resultante. Se seleccionaron 17 empresas agropecuarias sobresalientes en México, entendiendo como "sobresalientes" a aquellas reconocidas por su crecimiento productivo, innovación y presencia comercial. La selección se basó en una lista proporcionada por Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), principal institución de financiamiento agropecuario en el país.

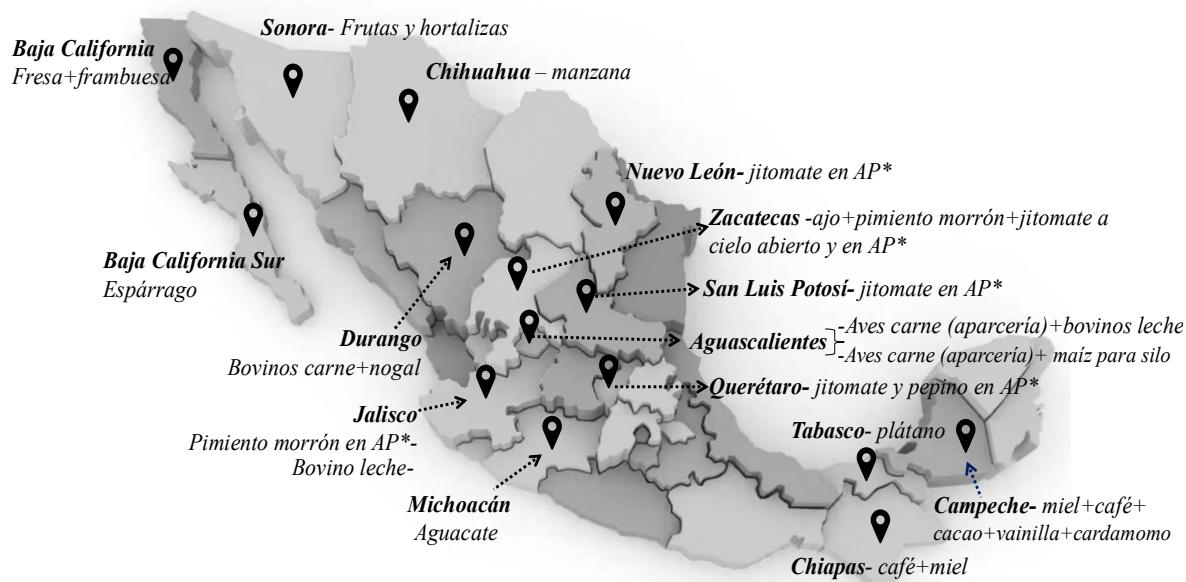


El aporte principal de este tipo de estudios es proveer de una referencia general del tema y formular problemas de investigación para extraer datos y términos que permitan generar las preguntas e hipótesis necesarias para una investigación más profunda de carácter explicativo (Nieto, 2018). A diferencia de las soluciones impuestas desde fuera, la desviación positiva aprovecha conocimientos y recursos locales, lo que facilita la aceptación y sostenibilidad de las soluciones (Pascale *et al.*, 2010).

Las empresas resultantes son de tipo familiar, organizaciones de productores, que incluyen empresas integradoras y cooperativas, y de tipo inversionistas, con uno o dos socios sin relación parental. El 41% de las empresas comercializan en el mercado nacional, el 47% participan en el mercado de exportación, principalmente a Estados Unidos y Canadá, algunos a países europeos y Japón y el 12% están presentes en ambos mercados.

La distribución de la muestra se plasma en la Figura 1.

Figura 1. Ubicación geográfica de las empresas agropecuarias (*AP: Agricultura Protegida).



Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas.

La colecta de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas. En una primera fase se identificaron los factores del entorno que están afectando los movimientos estratégicos de las empresas. La segunda fase se orientó a precisar qué movimientos estratégicos están realizando las empresas en respuesta a los factores del entorno. Aquí se consideraron las siete categorías de actuaciones emprendedoras delimitadas por Islas (2022): crecimiento e intensificación, reconversión, diversificación, diferenciación, digitalización y terciarización. En una tercera fase se analizó el cómo

están gestionando las empresas los factores encontrados a partir de la profesionalización y la gobernanza, para lo cual se consideraron las prácticas abordadas en la literatura por diferentes autores (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2004; Zurbriggen, 2011; Aguiñaga y Badiola, 2019; CCE, 2020; Islas *et al.*, 2021; Aguiñaga, 2022; Islas, 2022).

El tratamiento de la información consistió en la identificación y sistematización de las siguientes dimensiones de análisis: factores del entorno, movimientos estratégicos, profesionalización y gobernanza.

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

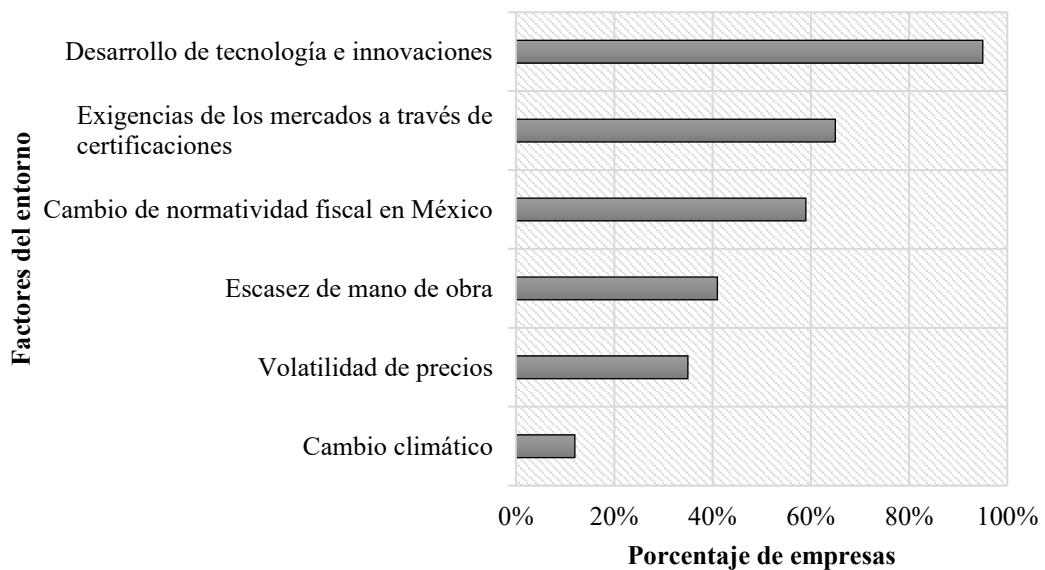
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Factores relevantes del entorno y los movimientos estratégicos de las empresas

Seis factores del entorno resultaron relevantes para las empresas analizadas (Figura 2). El impulsor más importante de los movimientos estratégicos ha sido el desarrollo tecnológico y las innovaciones asociadas, seguido de las exigencias del mercado por productos más saludables, sostenibles y socialmente responsables.



Figura 2. Factores del entorno que más han incidido en los movimientos de las empresas.



Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas.

Desarrollo tecnológico e innovaciones

La tecnología ha tenido un impacto significativo en la agricultura mexicana con la implementación de invernaderos inteligentes que regulan desde la temperatura, el modo de riego, la alcalinidad de los suelos, la fertilización de las plantas y el control efectivo de plagas (SIAP, 2020). Algunos de los avances tecnológicos que están cambiando el mundo agrícola son: semillas modificadas genéticamente, semillas resilientes, imágenes multiespectrales, uso inteligente del agua y agricultura 4.0 (Restrepo *et al.*, 2023). La evidencia sugiere que la adopción de tecnologías innovadoras o de reciente creación en una industria está asociada a aumentos en el valor agregado y ganancias en productividad a nivel de empresa (Gal *et al.*, 2019; Mosiashvili y Pareliussen, 2020). En efecto, la revolución industrial en curso está combinando un conjunto de tecnologías digitales avanzadas que permiten una mayor flexibilidad de los procesos industriales, aceleran la innovación, automatizan la producción y mejoran la eficiencia en la toma de decisiones (Sotomayor *et al.*, 2021). Así, para cumplir con los objetivos y metas de producción establecidos, y alcanzar los estándares de calidad demandados tanto de producto como de proceso, las empresas agrícolas recurren a la adopción de innovaciones y a la adquisición de la más alta tecnología en infraestructura.

Para el universo de estudio, este desarrollo de tecnología se refleja en el 95% de las empresas a través de la agricultura protegida con invernaderos en hidroponía o suelo directo, acolchado, variedades

mejoradas, empaque automatizado, sistemas de riego automáticos, silos, plantas de alimentos y mezcladoras, laboratorios de análisis de suelos, materia prima, entre otros; así como, también con los avances en la digitalización para la estandarización de procesos (12%).

La adopción de tecnología orientada hacia una agricultura de precisión y en ambientes controlados, implica el desarrollo de nuevos productos y la modernización de los procesos, incluyendo estándares de calidad e inocuidad, lo que está llevando a sustituir la participación del productor en su propia empresa, delegando estas actividades a los familiares con mejores habilidades y capacidades en el tema, o en su caso, en un equipo de especialistas en producción agropecuaria o “growers”. A través del desarrollo tecnológico, incluso, se gestionan los demás factores, como la volatilidad de los precios de productos agrícolas, puesto que cuando las empresas se certifican, se insertan en mercados con precios menos inestables y además se protegen contra los efectos del cambio climático. La mayoría de las inversiones en tecnología lleva implícita la gestión eficiente de los recursos: agua, suelo y planta; por ello, este factor clasificó como protagónico en este estudio.

Exigencias de los mercados a través de certificaciones

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

La tendencia actual en certificaciones exige el cumplimiento básico de cinco garantías de calidad de los productos agrícolas, a saber: i) que la producción se haya elaborado bajo buenas prácticas agrícolas; ii) que esté asegurada la trazabilidad de todo el proceso productivo; iii) que esté salvaguardado el bienestar laboral de los empleados; iv) que se minimice el impacto de los productos fitosanitarios y, v) que esté garantizado el bienestar animal (FAO, 2004; FAO y UNEP, 2014).

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



lo que refleja una creencia general de que los beneficios económicos deberían surgir automáticamente al alcanzar el cumplimiento de las normas.

A pesar de ello, el aumento en las exigencias ambientales, sociales y de inocuidad, está vigente en el mercado para todas las empresas sin distinción, lo que lleva a cuestionarse ¿Cómo asumirán este reto los pequeños productores que no cuentan con fuentes de financiamiento o el capital necesario? Si incorporar todas las modificaciones de forma y de procedimientos implica inversiones que están fuera del alcance de las pequeñas empresas ¿la ventaja competitiva que generan los productos certificados estará limitada solamente a las grandes empresas que tienen la capacidad de solventarlos?

La alternativa es que si se consideraran esquemas que faciliten el acceso al crédito, algún tipo de seguro o modelo donde el mercado reconozca la reducción de la huella ambiental o la retribución vía bonos de carbono, quizás la certificación sería posible para un mayor número de empresas.

En el universo de empresas analizadas, el 65% cuenta con algún tipo de certificación y todas tienen como destino de sus productos el mercado de exportación, lo cual significa que este aspecto es condición necesaria para la internacionalización. Entre las certificaciones más destacadas se pudieron encontrar la orgánica (USDA, AGRICERT, CCOF) con 66%; la certificación en empaque e inocuidad alimentaria como PRIMUS GFS con 44%; buenas prácticas agrícolas como GLOBAL GAP con 44%; estándares de trabajo, salud y seguridad, desempeño ambiental y ética dentro de sus propias operaciones como SMETA con 44%; y otras como comercio justo, buenas prácticas de fabricación (NSF), calidad (TWA), normas dietéticas judías (KOSHER) y seguridad de calidad alimentaria (SQF).

Las certificaciones implican un proceso de profesionalización con la contratación de personal capacitado que lleve a cabo los registros de cumplimiento y probatorios, vinculado a prácticas de gobernanza como la sistematización de los procesos, orden y disciplina en los registros, consideración del bienestar de los trabajadores al establecer roles, responsabilidades, horarios, incentivos, bonos, instalaciones adecuadas, etc. La certificación induce los movimientos estratégicos de diferenciación y diversificación; es decir, las empresas son impulsadas hacia la diferenciación al colocar sellos a sus productos y producirlos bajo estándares de inocuidad, calidad, sostenibilidad y gobernanza, todo ello en pro de construir una economía verde (Potts *et al.*, 2017). Asimismo, el proceso de conversión a cultivos orgánicos exige



introducir sistemas de ahorro de energía y reciclaje como biodigestores, paneles solares y laboratorios de reproducción de insectos benéficos.

Cambio de normatividad fiscal

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

Hasta el 31 de diciembre del 2021 se tenía un sólo régimen fiscal específico en la Ley del ISR para las personas físicas y morales que se dedicaban a cualquier actividad del sector agropecuario. En este régimen todos los contribuyentes gozaban de exenciones de ISR y en caso de resultarles una cantidad a pagar, se tenían reducciones en el pago bajo ciertas condiciones, así como otros estímulos en la ley de ingresos de cada ejercicio y facilidades administrativas aplicables a personas físicas y morales de este régimen.

Las nuevas exigencias en normatividad fiscal han obligado a los productores a alinear sus actividades conforme a la nueva ley y a mantener en orden la documentación para la deducción de impuestos, generación de comprobantes, pago de mano de obra y facturación, bajo mayor rigor comparado con el que tuvieron hasta el 2021. Con las nuevas disposiciones, muchas posibilidades de elusión fiscal, la doble contabilidad, el comercio informal y el trato preferencial a través de las personas morales con socios de personas morales, perdieron ventajas fiscales, especialmente las empresas agroexportadoras.

Ante estas modificaciones de la ley fiscal, la estrategia de las empresas tuvo que cambiar radicalmente.

Las empresas contratan profesionales especializados en interpretación de las nuevas exigencias fiscales a través del outsourcing (tercerización), o bien mediante la contratación de despachos contables o la capacitación del personal interno. Algunas de las acciones que ya se están implementando son: actualización del acta constitutiva, modificación de la figura jurídica, transparencia y rendición de cuentas en el manejo administrativo, control y evaluación de información financiera, transparencia y



honestidad en los servicios de comercialización, la disciplina contable y especificación del grado de responsabilidades para los socios (esto para el caso de cooperativas).

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

Escasez de mano de obra

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

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

El 41% de las empresas analizadas está enfrentando el problema de escasez de mano de obra en el campo, 43% de las cuales son familiares, 43% organizaciones de productores y 14% empresas de inversionistas, lo que significa que es un problema común tanto en el norte como en el centro y sur del país; incluso, es un aspecto generalizado que está afectando la agricultura intensiva de muchos países,



tal como lo advierte la FAO (2022), quien también menciona como causas relacionadas a este fenómeno, el aumento de los ingresos, la disminución de la fecundidad, el aumento de la educación y el incremento de las oportunidades de empleo fuera de las explotaciones agrícolas.

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

La escasez de mano de obra induce a los movimientos de reconversión al cambiar los cultivos originales por otros que son menos demandantes en mano de obra y a la intensificación al aumentar cada vez más la mecanización, automatización y digitalización en los procesos productivos. Este movimiento lleva a preguntarse ¿De dónde va a provenir la mano de obra agrícola del mañana y cómo se va a facilitar su transición de actividades manuales a trabajos que implican tecnologías más complejas y sofisticadas?, incluidas tecnologías digitales que probablemente incrementen la demanda de trabajadores especializados en las explotaciones y lleven a un aumento de los salarios (Khanna, 2021). En un país como Estados Unidos, donde también se enfrenta el problema de escasez de mano de obra, se está invirtiendo en tecnologías que demanden menos fuerza laboral y se están implementando prácticas de gestión laboral más eficientes, así como sustituyendo los cultivos intensivos en mano de obra (Zahniser *et al.*, 2018).

Volatilidad de precios

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

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



Considerando que el análisis de las empresas se hizo en un contexto de pandemia y de confrontación bélica entre dos países sobresalientes (Rusia y Ucrania) en el mercado mundial de materias primas e insumos clave para la agricultura, amén del comportamiento errático del clima, la fluctuación en los precios de los productos agrícolas e insumos salió a relucir en un 35% del total de las empresas entrevistadas como factor inductivo. Así, cuando ocurre un evento de volatilidad de precios tanto en insumos como en productos, el empresario busca minimizar el riesgo, lo que lo lleva a cambiar de cultivos por otros con precios estables, cambiar la temporada de venta para aprovechar las ventanas con precios altos o reducir el uso de insumos, afectando con ello la productividad y rentabilidad. Esto quedó evidenciado con la información proporcionada por una empresa ubicada en el estado de Tabasco. Estos eventos llevan principalmente al movimiento de reconversión o des-intensificación ya que los empresarios cambian de cultivo cuando existe la oportunidad de incursionar en cultivos más rentables, con menos requerimientos de inversión, maquinaria, mano de obra, con menor tiempo en el retorno de la inversión y con mayores utilidades, o bien reducen el uso de los fertilizantes. La diferenciación es un movimiento que también se presenta a causa de la volatilidad de precios, ya que cuando la empresa busca precios más estables, pasa a formar parte de los mercados de calidad como el orgánico, lo que implica una diferenciación de producto y de proceso, y permite también establecer relaciones de largo plazo con los clientes y con ello desarrollar acciones de gobernanza.

Cambio climático

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

El cambio climático en la agricultura obliga a los agricultores a adaptarse teniendo que probar nuevos métodos y técnicas, tales como la implementación de prácticas agrícolas sostenibles, diversificación de cultivos, implementación de sistemas de riego más eficientes, desarrollo de variedades de cultivos más resilientes y utilización de tecnologías avanzadas como la agricultura de precisión. Las empresas



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

Indudablemente, el cambio climático induce a la reconversión de la agricultura a cielo abierto a la agricultura protegida y también al cambio de variedades por otras más resistentes, lo cual también impulsa indirectamente al movimiento de intensificación.

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

Los factores del entorno obligan a las empresas a adquirir mayores capacidades y habilidades para gestionarlos, exigencia que actualmente está rebasando la formación de los directivos o fundadores; por ello, deben adquirir constantemente mayor conocimiento y capacitación, o de otro modo, hacer uso del outsourcing.

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

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

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



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

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

La gobernanza, un reto a superar

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

Islas *et al.* (2021) señalan que, en las empresas familiares de alto desempeño, la adopción comienza por la gobernanza empresarial, debido al más rápido crecimiento de la empresa, en comparación con el tamaño de la familia, que hace que los líderes perciban mayor necesidad de ejercer control sobre el personal no familiar.

Esto se confirma en las empresas familiares estudiadas, las cuales presentan avances en la gobernanza empresarial al asumir la definición de roles y funciones, además de tomar decisiones estratégicas con base en información e indicadores, con el involucramiento de al menos una parte de la familia. Este resultado difiere del comportamiento de las empresas familiares predominantes en la agricultura mexicana, donde los problemas de gobernanza inherentes a la estructura familiar, como la autocracia y la falta de planeación y controles, son comunes (Belausteguiotia, 2012).

No obstante, el gobierno corporativo sólo se identificó en una de las siete empresas familiares estudiadas. En este caso, como resultado de una asesoría, la familia decidió establecer la separación



entre empresa y propiedad a través de un consejo formal de administración y, a un año de su implementación, los avances en prácticas de gobernanza son: i) anclaje de la familia y sus valores a la imagen y espíritu de la empresa; ii) formalización del consejo familiar; iii) establecimiento de horarios, roles, responsabilidades y salarios de los miembros familiares; iv) incorporación de especialistas independientes al consejo de administración y en las cabezas operativas (gerentes); vi) control y evaluación de información financiera; vii) celebración regular de reuniones y seguimiento de acuerdos, y viii) determinación de indicadores para monitorear desempeño, mecanismos de evaluación periódica e incentivos.

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

Islas *et al.* (2021) mencionan que la adopción de estructuras y prácticas de gobernanza no se realiza como respuesta a conflictos familiares que las empresas han vivido. En efecto, en las empresas analizadas de tipo familiar, la adopción de prácticas de gobernanza no obedece estrictamente a conflictos entre la familia, sino a los factores del entorno, estos son los que obligan al cambio en las estructuras debido a que la contratación de personal externo aumenta la complejidad del negocio.

Por otro lado, un factor importante para el éxito de las empresas familiares es el proceso de sucesión como algo que se debe planear, debido a que el fundador en algún momento delegará la responsabilidad a otro familiar (Belausteguiotia, 2012). Sin embargo, se observó que, a excepción del caso único, ninguna de las empresas familiares tiene previsto de manera formal un plan de sucesión, lo que es una falla crítica de gobernanza, esto se debe a que existe cierta resistencia del fundador a abandonar el mando, lo que se replica en las siguientes generaciones como resistencia a delegar funciones. En general, aun predomina la dirección centralizada en todas las empresas familiares y cuando hay una segunda generación, este ocupa el puesto de director por sucesión parental más que por meritocracia.

Los casos reportados en donde ya existe la institución formal de la empresa, la gestión es más eficiente y su estrategia ha sido la contratación de un director o asesor profesional ajeno a la familia (CCE, 2020; Islas *et al.*, 2021). Sin embargo, aún queda mucho por hacer, pues las empresas estudiadas tienen una



estructura mínima de gobierno y requieren transitar a estructuras de gobierno más abiertas, para tomar decisiones estratégicas con mayor sustento, sobre todo, para ser menos vulnerables frente a la sucesión generacional y así evitar procesos de sucesión muy desgastantes para la empresa (Romero *et al.*, 2022). En el caso de las empresas inversionistas el aspecto de gobierno corporativo se maneja bajo una cultura jerárquica en donde el liderazgo de hecho es autocrático a diferencia de los otros dos tipos de empresas, este tipo de liderazgo es efectivo en algunas situaciones, pero también puede generar descontento y falta de motivación en los empleados (Palafox *et al.*, 2021). No obstante, en las empresas estudiadas se observaron aspectos claves que incluyen la composición y funciones de la junta directiva, la divulgación de información financiera y operativa, la gestión de riesgos, la remuneración de los ejecutivos y la participación de los accionistas en la toma de decisiones, con ello se asegura mantener la confianza de los inversionistas y contribuir al éxito de las empresas en el largo plazo.

Las organizaciones de productores que están conformadas bajo el régimen de Sociedad de Producción Rural o Asociación Cooperativa, se integran por una mesa directiva para la repartición de funciones y la rendición de cuentas con los socios, la transparencia en la gestión financiera y operativa y la participación de los productores en la toma de decisiones importantes, aunque esto normalmente sucede sólo entre los integrantes del Consejo de Administración o en algunos casos es el líder quien toma las decisiones para la empresa.

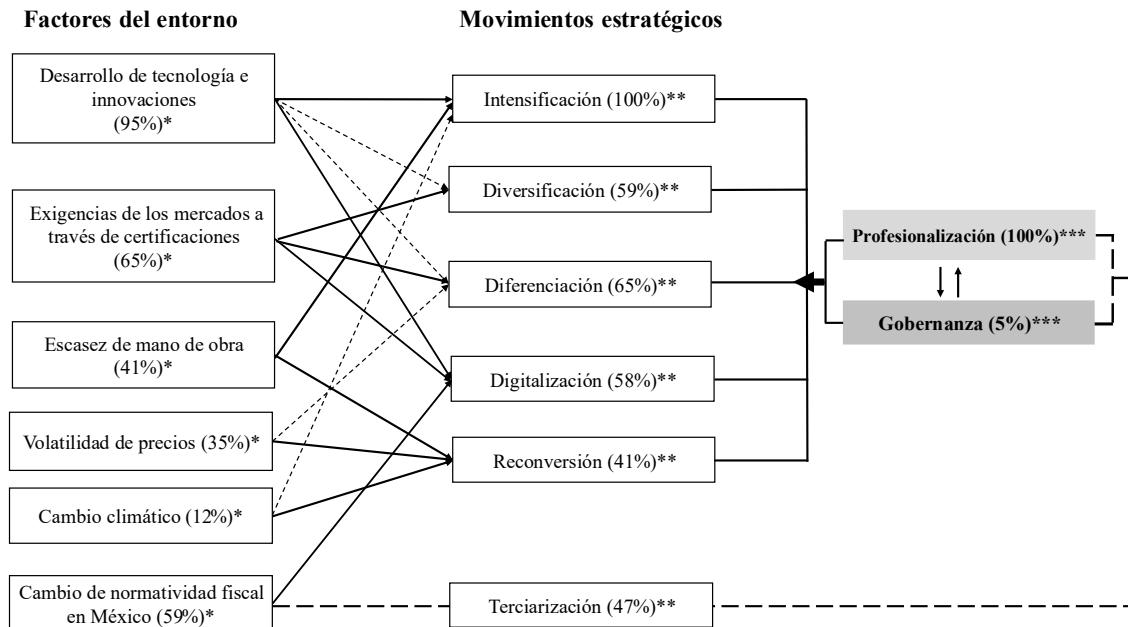
Se podría decir que las organizaciones de productores y empresas inversionistas resuelven en cierta medida el tema de la gobernanza, aunque no de forma ideal, ha funcionado para proteger los intereses de los productores, para atraer inversiones y para tener el financiamiento necesario para el crecimiento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

Entorno, profesionalización y gobernanza

Retomando el constructo teórico, los factores que influyen y modifican los movimientos estratégicos de las empresas son mayormente los del entorno global, y que, si bien no se puede tener control sobre ellos, la profesionalización y gobernanza juegan un papel importante en la reestructuración de las estrategias y acciones a tomar para mantener la competitividad (Figura 3).



Figura 3. Factores del entorno y los movimientos estratégicos de las empresas.



Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas.

*Porcentaje de empresas que se ven afectadas por el factor.

**Porcentaje de empresas que realizan el movimiento.

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

Cabe precisar que se identificó también el movimiento de terciarización (47%), resultado de los factores asociados a estrategias para mejorar la eficiencia productiva mediante la aparcería y el uso de outsourcing para efectos de adaptación de la nueva normatividad fiscal.

Las empresas consideran que el gasto que genera la profesionalización es una inversión que da resultados en términos de rentabilidad, aunque también es importante destacar que para este universo de estudio es un proceso más accesible debido a su condición de empresas agrícolas sobresalientes referidas por FIRA y, por tanto, con acceso a servicios financieros. Sin embargo, sólo el 9.4% de las unidades de producción agrícolas en México tienen acceso a crédito o préstamos (INEGI, 2019), lo cual lleva a inferir que una de las problemáticas principales de las empresas familiares en materia de planeación y carencia administrativa, muy probablemente tiene su origen en la exclusión financiera.

Respecto a la gobernanza, los temas que suelen evitar o posponer las empresas familiares tienen que ver con la gestión eficaz de los procesos de sucesión (transferencia de la administración), herencia

(transferencia del patrimonio) y jubilación de los fundadores. Esto trae consecuencias adversas porque a medida que aumentan el valor patrimonial, los miembros de la familia y el personal contratado, se presentan mayores conflictos de interés y se vuelve más complicado mantener la eficiencia de las operaciones. Por ende, el tema de sucesión constituye una asignatura pendiente, aún en empresas familiares tan desarrolladas como las incluidas en esta investigación.

CONCLUSIONES

Las empresas agropecuarias mexicanas responden esencialmente a los factores del entorno global, mientras que los factores del entorno local, como los cambios en normatividad fiscal, se gestionan, pero no modifican las acciones y decisiones de las empresas, a menos, claro está, que afecten de manera radical sus intereses.

La herramienta principal de gestión de los movimientos estratégicos es la profesionalización, proceso que ineludiblemente lleva a introducir prácticas de gobernanza en las empresas agrícolas; es decir, la gobernanza forma parte inherente de la profesionalización. Por ello, la prospectiva a partir de este estudio es un análisis detallado de los desafíos, oportunidades y posibles soluciones para promover la profesionalización en empresas agrícolas del país; sobre todo, en relación con el acceso al financiamiento, la falta de mano de obra calificada, los atrasos tecnológicos con respecto a otros países y la competencia internacional.

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

Para futuras investigaciones se recomienda profundizar en estudios de profesionalización y gobernanza mediante esquemas de desarrollo alternativos y focalizados, por ejemplo, en espacios en donde se puedan compartir experiencias, evaluar casos de estudio y establecer una comunicación e interacción entre las partes interesadas.

Por último, se recomienda desarrollar estructuras de soporte y capacidades gerenciales y con ello documentar casos que puedan ser empleados a modo de iniciativas para los programas tanto privados



como públicos con el objetivo común de mejorar el desempeño y perdurabilidad de las empresas agropecuarias en México.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiñaga, D. (2022). *Prácticas nacionales vs prácticas internacionales de gobierno corporativo*. Deloitte.
- Aguiñaga, D., & Badiola, R. (2019). *Gobierno corporativo*. Deloitte.
- <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/solutions/gobierno-corporativo-info.html>
- Belausteguigoitia, I. R. (2012). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* (3^a ed.). McGraw-Hill.
- Consejo Coordinador Empresarial (CCE). (2020). *Guía para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas del sector agroalimentario*. <https://www.cce.org.mx>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2004). *Las normas sociales y ambientales, la certificación y el etiquetado de cultivos comerciales*.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2010). *La volatilidad de precios en los mercados agrícolas: evidencia, efectos en la seguridad alimentaria y respuestas normativas*. Economic and Social Development.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), & United Nations Environment Programme (UNEP). (2014). *Voluntary standards for sustainable food systems: Challenges and opportunities*.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2020). *Buenas prácticas agrícolas para una agricultura sostenible: Principios, normas y criterios*. <https://www.fao.org>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2022). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2022. El futuro de la mano de obra agroalimentaria*. <https://www.fao.org/3/cb9479es/online/sofa-2022/future-agrifood-workforce.html>
- Gal, P., Nicoletti, G., Renault, S., Sorbe, S., & Timiliotis, C. (2019). *Digitalization and productivity: In search of the holy grail – Firm-level empirical evidence from EU countries*. OECD. <https://doi.org/10.1787/5080f4b6-en>



González, M., & Ramírez, F. (2019). Retos de la gestión empresarial en el sector agroalimentario mexicano. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 43(2), 45–58.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Encuesta nacional agropecuaria: Características de las unidades de producción agrícolas y ganaderas*.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp_ena2019.pdf

Islas, M. A. (2022). *Entendiendo el proceso de emprendimiento agroalimentario* (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma Chapingo. <https://hdl.handle.net/20.500.12098/1103>

Islas, M. A., Muñoz, R. M., Santoyo, V. H., Martínez, G. E., Aguilar, G. N., & Morris, W. (2021). The role of conflict in the adoption of governance practices in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 959–980. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0019>

Khanna, M. (2021). Digital transformation of the agricultural sector: Pathways, drivers and policy implications. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(4), 1221–1242.

<https://doi.org/10.1002/aapp.13103>

Martínez, L. A., Muñoz, R. M., & Santoyo, V. H. (2022). Análisis de desempeño de las organizaciones económicas rurales. *Revista Internacional de Organizaciones*, 29, 57–90.

<https://doi.org/10.17345/rio29.57-90>

Mosiashvili, N., & Pareliussen, J. (2020). *Digital technology adoption, productivity gains in adopting firms and sectoral spill-overs: Firm-level evidence from Estonia*. OECD.

<https://doi.org/10.1787/ba9d00be-en>

Nieto, E. (2018). *Tipos de investigación*. Universidad Santo Domingo de Guzmán.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2004). *The OECD principles of corporate governance*.

Palafox, M. O., Ochoa, J. S., & Jacobo, C. A. (2021). Liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26), 1–30. <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>

Pascale, R. T., Sternin, J., & Sternin, M. (2010). *The power of positive deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems*. Harvard Business Press.



Potts, J. L., Wilkins, A., Huppe, G., Cunningham, M., & Voora, V. (2017). *The state of sustainability initiatives review 2014: Standards and the green economy*. International Institute for Sustainable Development (IISD) & International Institute for Environment and Development (IIED).

Ramírez, R. E., & Luna, P. D. (2016). Problemática de las empresas agropecuarias familiares en México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 7(2), 431–443.

<https://www.redalyc.org/journal/141/14152127007/html/>

Restrepo, I. A., Barrios, D., & Restrepo, L. A. (2023). *Retos para los agronegocios en el marco de la cuarta revolución industrial: Un recorrido sobre los principales hitos de la agricultura*. Fondo Editorial Biogénesis.

Romero, P. A., Hernández, J. M., Mendoza, R. A., & Santoyo, V. H. (2022). Factores que intervienen en la elección de sucesor de tierras agrícolas en la agricultura familiar. *Papeles de Población*, 28(111), 227–256. <https://doi.org/10.22185/24487147.2022.111.09>

Rueda, J. F., & Galvis, R. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 15(1).

http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=56

Sánchez, S. A., Santoyo, V. H., De la Vega, M., Muñoz, R. M., & Martínez, E. G. (2020). Adopción de innovaciones y factores asociados en empresas familiares agropecuarias y agroindustriales de México. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 43–55. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3424>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2024). *Balanza comercial agropecuaria y agroindustrial a diciembre de 2023*. Gobierno de México.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/892762/Balanza_Comercial_Agropecuaria_y_Agroindustrial_diciembre_1.pdf

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2020). *Técnicas agrícolas y el desarrollo de la tecnología del campo*. <https://www.gob.mx/siap/articulos/tecnicas-agricolas-y-el-desarrollo-de-la-tecnologia-del-campo>

Sotomayor, O., Ramírez, E., & Martínez, M. (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. Comisión Económica para América



Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/787ce64b-7f95-4a27-aad9-0a3dc9a3bb70/content>

Zahniser, S., Taylor, J. E., Hertz, T., & Charlton, D. (2018). Farm labor markets in the United States and Mexico pose challenges for US agriculture. *Economic Research Service, United States Department of Agriculture (USDA)*. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.281161>

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

