



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2018 | ISSN 2543-8190

XIX

TOM

7

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Łukasz Sułkowski

Andrzej Marjański

Jan Klimek

## Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2018 | ISSN 2543-8190

XIX

TOM

7

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Łukasz Sułkowski

Andrzej Marjański

Jan Klimek

## Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość



  
WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

**Redakcja naukowa:** Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański, Jan Klimek

**Korekta językowa:** Maryla Błońska, Katarzyna Karcz, Anna Kowalczyk, Małgorzata Pająk, Lidia Pernak, Dominika Świech, Agnieszka Śliz

**Skład i łamanie:** Izabela Ściborska

**Projekt okładki:** Marcin Szadkowski

**©Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

**ISSN 2543-8190**

**Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową**

**Dostępna na stronie:** [piz.san.edu.pl](http://piz.san.edu.pl)



**WYDAWNICTWO**  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

## Spis treści

<b>Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański, Jan Klimek   Wstęp .....</b>	<b>5</b>
<b>Część I   Poznawcze problemy zarządzania family businesses .....</b>	<b>7</b>
<b>Alicja Hadryś-Nowak   The Succession Process in Family-owned Businesses – the Case of German Company .....</b>	<b>9</b>
<b>Marcela Contreras   Family Organizations and Their Contribution to Local Development in the Arenitas Fishing Community .....</b>	<b>23</b>
<b>Joanna Sadkowska   Złożoność otoczenia projektowego a budowanie relacji z interesariuszami – doświadczenia polskich przedsiębiorstw rodzinnych .....</b>	<b>37</b>
<b>Nora Edith González Navarro, Jesús Nereida Aceves López, Elba Myriam Navarro Arvizu   Diagnóstico empresarial de las MIPYMES familiares en el Sur de Sonora .....</b>	<b>55</b>
<b>Anna Motylska-Kuźma   Indeks siły a zachowanie kontroli nad firmą – optymalny podział własności i władzy .....</b>	<b>73</b>
<b>Olga Martyniuk   Przedsiębiorczość rodzinna krajów Europy Środkowo-Wschodniej w publikacjach naukowych .....</b>	<b>89</b>
<b>Beata Bieńkowska   Diagnoza stanu firm rodzinnych na przykładzie wybranych krajów ...</b>	<b>103</b>
<b>Georgina Tejeda Vega, Daniel Muñoz Zapata, Sergio Octavio Vázquez Núñez   Propensión exportadora de las pymes familiares. Un comparativo entre las afiliadas y no afiliadas a la COPARMEX Tijuana .....</b>	<b>117</b>
<b>Justyna Kołodziejczyk, Olga Samuel-Idzikowska   Problemy teorii agencji w firmach rodzinnych .....</b>	<b>135</b>
<b>Agnieszka Rola-Jarzębowska, Izabela Podobas, Justyna Biernacka   Kluczowe czynniki budowania wizerunku marki firm rodzinnych branży meblarskiej .....</b>	<b>149</b>
<b>Elba Myriam Navarro Arvizu, María Elvira López Parra, Jesús Nereida Aceves López   Estudio comparativo a través del diagnóstico administrativo en micro empresas familiares del giro industrial .....</b>	<b>159</b>
<b>Część II   Konkurencyjność i innowacyjność w przedsiębiorstwach rodzinnych .....</b>	<b>173</b>
<b>Edward Sławasz   Kompetencje menedżerskie a restrukturyzacja naprawcza w małych firmach rodzinnych .....</b>	<b>175</b>
<b>Leticia Myriam Sagarnaga Villegas, José María Salas González, Andrea Hernández Del Moral   Competitividad de empresas apícolas familiares en el Estado de Morelos y Cd. de México, México .....</b>	<b>189</b>
<b>Krzysztof Barłczak   Poziom świadomości i przygotowania właścicieli firm rodzinnych działających w Polsce w zakresie realizacji procesów związanych z implementacją nowych technologii .....</b>	<b>203</b>
<b>María Elvira López Parra, Elba Myriam Navarro Arvizu, Nora Edith González Navarro   Tipos de innovación en las pequeñas empresas familiares: un análisis comparativo de medias .....</b>	<b>217</b>
<b>Łukasz Wściubiak   Kreowanie innowacji przez firmy rodzinne w Polsce w świetle analizy danych patentowych .....</b>	<b>233</b>
<b>Gerardo Álvarez Valadez, María Guadalupe Arredondo Hidalgo   La competitividad de las mypes familiares a partir de sus operaciones de logística operacional .....</b>	<b>249</b>



<b>Bartosz Marcinkowski</b>   Ryzyko kooperacji międzyorganizacyjnej – perspektywa małych przedsiębiorstw.....	261
<b>Emilia Grzegorzewska</b>   Klastry gospodarcze a innowacyjność MSP polskiego przemysłu meblarskiego.....	275
<b>Cecilia García Muñoz Aparicio</b>   Diagnóstico administrativo de una empresa chocolatera.....	287
<b>Aneta Ejsmont, Edyta Gheribi</b>   The Significance of Cooperation Regarding the Innovativeness of Enterprises (Including Family Business) in Poland.....	303
<b>Miguel Agustín Ortega Carrillo</b>   Desafíos para la innovación organizacional en empresas familiares de Guanajuato. Un estudio de caso.....	321
<b>Luis Fernando Olachea Parra, Blanca Delia González Tirado, Ernesto Ramírez Cárdenas</b>   Diagnóstico de la situación actual de las PyME's en la región de Guaymas con respecto al factor innovación.....	339
<b>Część III</b>   Społeczne i kulturowe czynniki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej.....	357
<b>Edyta Gheribi, Aneta Ejsmont</b>   Effective Human Resources Management Practices as a Competitive Advantage Factor in Selected Examples from Foodservice Family Businesses.....	359
<b>Romana Paszkowska</b>   Selected Aspects of Communication in Family Business.....	375
<b>Norma Patricia Juan Vázquez, Argelia Judith Pérez Sánchez, Zoily Mery Cruz Sánchez</b>   La importancia de la cultura organizacional y la responsabilidad social en las empresas familiares (estudio de caso: Finca Argovia).....	389
<b>Lech Miklaszewski</b>   Kulturowe konsekwencje odwróconego modelu przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie rodzinnej firmy inwestycyjnej.....	401
<b>Izabella Steinerowska-Streb</b>   Kreatywność pracowników w świetle motywatorów stosowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych na polskim rynku.....	419
<b>Jesús Nereida Aceves López, Nora Edith González Navarro, Elvira López Parra</b>   Empresas familiares y la relación con los grupos de interés.....	437
<b>Elżbieta Robak</b>   Postrzeganie firm rodzinnych i ich atrakcyjności jako pracodawców przez przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy.....	455
<b>Ewa Badzińska</b>   Family Factor in Setting up a New Venture: Preliminary Research Findings.....	471
<b>Hanna Kelm</b>   Are Women in Family Business Supported Enough by the Polish Family Policy? ..	483
<b>César Maldonado Alcudia, Ada Olimpia Calderón Marín, Ana Maldonado Alcudia</b>   La planeación de la estructura organizacional en una empresa turística familiar en México.....	499
<b>Laura Leticia Vega López, Emilio Galdeano-Gómez, José Adolfo Zepeda Zepeda</b>   La participación de la mujer en la gestión e innovación de la empresa familiar agrícola: un estudio de caso, el sur de España.....	511
<b>María de los Ángeles Cervantes Rosas</b>   Eficiencia productiva y sustento familiar: el caso de las cooperativas del campo pesquero el Huitussi. Sinaloa, México.....	521
<b>Olga Samuel-Idzikowska</b>   Kontrakt psychologiczny w przedsiębiorstwach rodzinnych – wyniki badania pilotażowego.....	535
<b>Yevhen Krykavskyy, Nazar Fihun</b>   Supply Chain Management of Used Vehicles and Spare Parts in Eastern Europe.....	549

## Wstęp

Przedsiębiorczość rodzinna odgrywa kluczową rolę w procesach rozwoju gospodarczego krajów, w których dominuje własność prywatna. Firmy rodzinne, tak jak wszystkie inne podmioty gospodarcze, muszą mierzyć się z nowymi wyzwaniami i burzliwymi zmianami, z jakimi mamy do czynienia w XX wieku. Prowadząc rodzinny biznes, należy uwzględniać zarówno procesy zachodzące w skali globalnej, jak i związane z integracją i inicjatywami podejmowanymi przez władze publiczne w zakresie wspierania przedsiębiorczości i podnoszenia konkurencyjności.

Firmy rodzinne są bardzo zróżnicowane pod względem branży, w której działają, lokalizacji i rynku działania oraz wielkości i zasobów, jakimi dysponują. Łączy je natomiast zaangażowanie rodziny w funkcjonowanie biznesu; można w nich realizować zarówno cele biznesowe – tworzenie dóbr materialnych, jak i cele rodziny – zapewnienie szczęścia. Rodzinne biznesy, ze swoją specyfiką wynikającą z wieloaspektowych relacji rodzina–przedsiębiorstwo, muszą dostosowywać funkcjonowanie i strategię rozwoju do zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Tylko im właściwe cechy familistyczne mogą przyczynić się do osiągnięcia przez nie przewagi konkurencyjnej oraz zachowania ciągłości działania pomimo zmian pokoleń właścicieli.

Coraz częściej zauważa się i docenia unikalne wartości, jakimi odznaczają się firmy rodzinne, między innymi wielopokoleniowy horyzont działania i unikalną kulturę organizacyjną opartą na wartościach promowanych przez rodzinę właścicielską. Wartości te przekładają się na wysoki poziom zaufania społecznego do przedsiębiorstw rodzinnych oraz docenienie marki i jakości oferowanych produktów. Niezmiernie ważnym aspektem działania, szczególnie małych i średnich podmiotów rodzinnych, jest zaangażowanie i znaczący wkład w rozwój regionu i społeczności lokalnych.

Wraz z postępem badań nad przedsiębiorczością rodzinną wielu badaczy prezentuje nowe obszary i akcentuje różne aspekty obszaru badawczego. Badacze i środowiska zainteresowane fenomenem przedsiębiorczości rodzinnej stają przed wyzwaniem wskazania aktualnych problemów, z jakimi mierzą się zarządzający firmami rodzinnymi, oraz mechanizmów funkcjonowania i sposobów zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Prowadzone badania pozwalają na poznanie i wyodrębnienie reguł i prawidłowości działania *family businesses*, których znajomość może ułatwić odniesienie sukcesu rynkowego i sukcesu rodziny właścicielskiej.

W prezentowanej publikacji podjęto zagadnienie zarządzania biznesami rodzinnymi oraz kwestię wpływu na zarządzanie tymi podmiotami czynników społecznych i kulturowych, odniesiono się ponadto do aktualnej problematyki konkurencyjności i innowacyjności.

W pierwszej części opracowania autorzy zaprezentowali wyniki badań empirycznych oraz pewne kwestie metodologiczne dotyczące wyzwań, przed jakimi stają zarządzają-

cy rodzinnymi firmami. Chodzi tu między innymi o decyzje biznesowe i własnościowe, relacje rodzinne oraz kwestię zachowania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaprezentowano również wyniki badań na temat wpływu familizmu na metody zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, a także odniesiono się do możliwości wykorzystania różnych nurtów teorii przedsiębiorstwa w badaniach i analizach teoretycznych biznesów rodzinnych.

W drugiej części omówiono zagadnienie konkurencyjności i innowacyjności oraz wyzwania, przed jakimi stoją współczesne firmy rodzinne. Podkreślono konieczność rozwoju kompetencji menedżerskich i ich znaczenie dla osiągania sukcesu w zarządzaniu małymi podmiotami, a także rolę nowych technologii w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. Podjęto również takie ważne zagadnienia, jak podejmowanie kooperacji oraz współpracy międzyorganizacyjnej czy rola klastrów w procesie wdrażania innowacji. W artykułach prezentowane są również rekomendacje sformułowane na podstawie badań prowadzonych w przedsiębiorstwach meksykańskich, wskazujące na determinanty konkurencyjności i wprowadzania innowacji w tamtejszych firmach rodzinnych. W oparciu o doświadczenia międzynarodowe i polskie ukazano znaczenie orientacji prorozwowej w realizacji strategii konkurencyjności firm rodzinnych.

Trzecia część prezentowanej publikacji zawiera artykuły omawiające społeczne i kulturowe aspekty zarządzania *family businesses*. Autorzy przedstawiają wnioski i rekomendacje dowodzące istotności tych czynników w procesie zarządzania. Wskazują na specyfikę kultury organizacyjnej i wpływ rodziny na wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. W artykułach podjęto również próbę określenia roli społecznej odpowiedzialności biznesu w meksykańskich przedsiębiorstwach rodzinnych w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu, a także zaprezentowano wnioski z badań procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Przedstawione w publikowanych artykułach wyniki badań oraz wnioski i rekomendacje, poprzez ukazywanie nowych aspektów tej problematyki, z pewnością poszerzają wiedzę z zakresu zarządzania, rozwoju i specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej. Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja pozwoli na ukazanie i skonfrontowanie ze sobą różnych koncepcji badawczych, przedstawienie nowych problemów badawczych i rozwijanie metodologii badań nad przedsiębiorstwem rodzinnym.

Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański, Jan Klimek

Łódź, maj 2018 roku

---

## Leticia Myriam Sagarnaga Villegas

Universidad Autónoma Chapingo

CIESTAAM/DICEA/Sociología Rural/DICEA

## José María Salas González | [jmsalasgonzalez@gmail.com](mailto:jmsalasgonzalez@gmail.com)

Universidad Autónoma Chapingo

CIESTAAM/DICEA/Sociología Rural/DICEA

## Andrea Hernández Del Moral

Universidad Autónoma Chapingo

CIESTAAM/DICEA/Sociología Rural/DICEA

# Competitividad de empresas apícolas familiares en el Estado de Morelos y Cd. de México, México

## Competitiveness of Family Apiculture Farms in the State of Morelos and Cd. de Mexico, Mexico

**Abstract:** In Mexico, beekeeping stands out as an economic, socially relevant activity, besides being an important source of foreign currency, it generates employment and income for a large number of family farms. Various health, environmental and social problems have reduced their productivity, and with it their profitability and competitiveness. The purpose of this paper is to estimate the competitiveness of family beekeeping and the factors that determine it in two of the main producing states of Mexico. The field information was collected using panels of producers, which was processed to determine income, costs, profitability and competitiveness, based on the methodology proposed by the AAA Task Force. The base year of the study is 2015. The results are indicative of the situation faced by family farms, with similar characteristics, located in the study area. The sale price of honey bee covers production costs and generates a surplus that allows the activity to be competitive in the market, however, these are not enough to cover the cash needs of the producer and his family, so it is performed as a complementary activity, which limits its development.

**Key words:** honey bee, cash withdrawals, profitability

## Introducción

La apicultura es una actividad relevante en términos económicos, sociales y ecológicos. México es un exportador neto de miel de abeja. En el año 2015, las 56,907 toneladas de miel de abeja producidas lo posicionaron como el octavo productor a nivel mundial. La calidad del producto obtenido es de gran aceptación mundial, lo que permite exportar la mayor parte de la producción (42,159 toneladas), y los posiciona en el tercer lugar como exportador en el mercado mundial. Las importaciones son insignificantes (1.6 toneladas), por lo que esta actividad tiene una gran derrama económica, con una balanza comercial positiva de 155.95 millones de dólares [SIAP/SAGARPA 2017].

La apicultura es una fuente importante de empleo e ingreso para pequeñas empresas familiares. En el año 2016, en el país existían 2 millones de colmenas, que de forma directa beneficiaban a 42 mil apicultores – de los cuales 80 por ciento son mujeres-, de forma indirecta beneficia a otras 400,000 personas, y si bien no representa el ingreso monetario principal de los productores, es una fuente importante de ingreso, además de que genera una importante cantidad de empleos [Ulloa et al., 2010 y Martínez & Pérez 2013]. Para el año 2015, a nivel nacional, el precio medio al productor fue de 38.8 pesos el kilogramo [SIAP/SAGARPA 2017].

Los beneficios del consumo de miel sobre la nutrición y la salud son evidentes [Cortés E., Vigil & Montenegro 2011]; sin embargo el consumo per cápita nacional es de solamente 200 gramos al año [SIAP/SAGARPA 2017], no muy inferior al observado a nivel mundial, estimado en 330 gramos, pero muy por debajo del observado en Canadá (850 gramos), Estados Unidos (500 gramos) y Europa (600 a 700 gramos) [Borowska 2016].

Esta actividad se asocia únicamente con producción de miel y otros productos derivados; sin embargo, las abejas son fundamentales para equilibrio ambiental ya que propician la polinización de las plantas, aumentando el rendimiento en los cultivos. Se estima que la apicultura genera un valor de 212 mil millones de dólares por el servicio de polinización proporcionado [Contreras Escareño et al. 2013].

Diversos problemas sanitarios, ambientales y sociales han mermado su productividad, y con ello su rentabilidad y competitividad. Entre los problemas sanitarios más destacables se encuentra: la africanización de las colonias (hibridación de abejas *Apis mellifera* con *Apis mellifera sculeta*) [Medina Flores et al 2015], y la infestación de las colmenas con *Varroa* [Junkes & Moretto 2007]. Otros factores que han influido en la productividad de la actividad son la deforestación de selvas y bosques, huracanes y en general el cambio climático. Más recientemente, a partir del año 2007, el fenómeno conocido como “síndrome del colapso de las colonias” ha generado una mortalidad de 30% anual en colonias de abejas de todo el planeta [SAGARPA 2015; Valdés 2013].



El estado de Morelos contribuye solamente con 2 por ciento de la producción nacional de miel; sin embargo, para este estado la apicultura es una de las actividades primarias de mayor importancia. En la entidad existen 700 unidades de producción apícola y Morelos es un importante productor de abejas reinas [Velez et al. 2016]. Por su parte la Cd. de México, ocupa el lugar 29 en producción de miel a nivel nacional, con un registro de aproximadamente 4 mil 830 colmenas, trabajadas por 191 productores, en 232 Unidades de Producción, genera 77.2 toneladas de miel anualmente, con un valor de la producción de 3 millones 345 mil pesos.

Debido a la importancia de esta actividad, a nivel mundial se han realizado diversos estudios sobre ésta, en los cuales se destaca su importancia sobre la salud y nutrición [Cortés et al. 2011] su importancia como fuente de ingreso para pequeñas empresas familiares [Tarunika Jain 2014; Borowska 2016], su importancia como fuente de empleo y autoempleo [Sain 2017] y su rentabilidad [Chibuzo et al. 2015; Miklyaev, Jenkins & Barichello 2014]. También en México se estudia la apicultura, algunos autores enfatizan en la importancia socioeconómica de la actividad [Ricalde Güemes et al 2003], otros analizan la rentabilidad de la misma [Magaña et al 2007], entre otros temas y el proceso de innovación [Martínez González & Pérez López 2013a]. Para las zonas de estudio, solamente se encontró un trabajo, en el cual se analizan los tipos de productores apícolas que existen en el estado de Morelos [Vélez et al. 2016].

La definición de empresas familiares y su importancia en la agricultura es un tema, ampliamente discutido [Chayanov 1925; Food and Agriculture Organisation of the United Nations 2014; Garner & De la O Campos 2014; Salcedo & Lya 2014]. A nivel mundial, se estima que las empresas familiares representan 98% de todas las empresas agrícolas, las que cuentan con al menos el 53% de la tierra agrícola y producen 53% de los alimentos [Graeub et al 2016], de lo cual se deriva su importancia global en la producción de alimentos [FAO 2014]. Para México se han realizado diversos estudios sobre empresas agrícolas familiares, en los más recientes, se destaca su importancia como fuente de ingreso y empleo [Ramírez-García et al 2016], su importancia para el desarrollo rural [Jarquin Sánchez et al 2017] y la necesidad de desarrollar políticas sectoriales enfocadas en su desarrollo [Torres, Salcedo 2015]. No se encontraron estudios sobre empresas apícolas familiares mexicanas, en los que se analice su viabilidad y competitividad.

Por lo anteriormente expuesto, en este estudio se estiman costos, ingresos y rentabilidad de dos empresas apícolas familiares, ubicadas en el estado de Morelos y la Cd. de México, México, con el fin de determinar su competitividad y los factores que la determinan.

## Materiales y métodos

Con apoyo en la opinión de un experto [Dorantes-Nova et al 2016], el cual en ambos estados fue el representante del Comité Sistema Producto Apícola Estatal, se definieron dos Unidades Representativas de Producción (URP) de miel de abeja. Una URP es una empresa modelo no necesariamente en existencia, que como una construcción abstracta se usa para ilustrar las operaciones de un mercado como un todo [Marshall 1890]. Las cuales se denominaron CMAP20 y MOAP50. Las dos primeras letras hacen referencia al estado (CM: Ciudad de México y MO: Morelos), las segundas a la actividad analizada (AP: apicultura) y el número a la escala, es decir colmenas en producción.

Por medio de un muestreo no probabilístico de selección experta [Pimienta 2000], se seleccionaron productores del mismo sistema de producción, mismo nivel tecnológico, escala similar, con conocimiento e información sobre parámetros técnicos y costos de producción, reconocidos como líderes de opinión, para participar en paneles de productores. Los paneles de productores son una adaptación de la técnica “Delphi”, utilizada con el propósito de obtener respuestas confiables y consensuadas de un grupo de “expertos” [Dalkey y Helmer 1962], que representan a la población relevante a estudiar [Domínguez-Torreiro & Gómez- Rodríguez 2013]. Al tratarse de un estudio de ingresos y costos de producción, los resultados carecen de significancia estadística; sin embargo, son indicativos de la situación de empresas con características similares a las URP analizadas, ubicadas en la zona en estudio [Yew-Kuang 1982].

Mediante dicha técnica se recabó información sobre insumos empleados, factores de producción requeridos, rendimientos obtenidos y precios, la cual fue utilizada para modelar las URP. El año base del estudio fue el 2015. Los paneles fueron realizados y validados en junio de 2016 y junio de 2017, con la participación de cinco panelistas respectivamente.

Con la información recabada se construyó una base de datos en Microsoft Excel®, a partir de la cual se estimaron las siguientes variables: Costos Variables (CV), Costos Fijos (CF), Costos Totales (CT), Ingreso Total (IT) e Ingreso Neto (IN), para lo cual se emplearon las siguientes formulas:

### Costos variables (CV)

$$.....(1)$$

Donde:

$a_{ij}$  =Insumo j empleado en la producción del producto i;  $P_j$ = Precio del insumo j

### Costos fijos (CF)

.....(2)

Donde:

$aik$ = factor k empleado en la producción del producto z,  $Pk$  precio del factor k,

### Costos Totales (CT)

.....(3)

### Ingreso total (IT)

.....(4)

Donde:

$V$ = ingreso por ventas del producto principal,  $O$ = Ingreso por venta de otros productos; y  $T$ =Transferencias o apoyos gubernamentales.

### Ingreso neto (IN)

.....(5)

Para el análisis de ingresos y costos de producción se utilizó la metodología propuesta por la Asociación Americana de Economía Agrícola [AAEA 2000], adaptada para el sector agropecuario mexicano por Salas-González [Sagarnaga-Villegas et al. 2014]. Estas variables permitieron estimar Flujo Neto de Efectivo (FNE), Viabilidad Financiera (VF) y Viabilidad Económica (VE).

En el FNE se incluyeron solamente Costos Desembolsados (CD), ya sea CV o CF.

Este análisis permitió determinar la liquidez de la URP, y su capacidad de enfrentar obligaciones de corto plazo. La VF incluye CV y CF, desembolsados y no desembolsados. Este análisis permite determinar la viabilidad en el mediano plazo. La VE, además de incluir los costos contemplados en la VF, incluye el costo de oportunidad de los factores de producción (CO): mano de obra del productor y/o familiar, gestión empresarial, tierra y capital propios (capital de trabajo, y activos fijos). Este análisis permite determinar la capacidad de la URP para persistir en el largo plazo [Sagarnaga-Villegas et al. 2014].

## Resultados

CMA20 se ubica en la Delegación Xochimilco de la Ciudad de México, cuenta con 20 colmenas en producción, en un solo apiario, estacionario, ocupa una superficie de 100 metros cuadrados, con instalaciones rústicas, alimentación con base en azúcar, se realiza una sola cosecha al año (octubre), se obtienen 18 litros equivalentes a 28 kilogramos de

miel por colmena, que se venden a pie de finca directamente al consumidor, a un precio de 130.00 pesos el litro.

El FNE que obtiene, después de cubrir todas las necesidades de efectivo, es positivo. Aún después de cubrir los retiros que realiza el productor, queda un pequeño excedente, lo que permite a la URP cubrir todas sus obligaciones de corto plazo, principalmente pago a proveedores de insumos y materias primas. En términos financieros, la URP obtiene un IN, lo que indica que la empresa es viable en el mediano plazo; ya que, además de cubrir obligaciones en efectivo, cubre la depreciación lo que le permitirá reemplazar activos productivos cuando éstos cumplan con su vida útil. En términos económicos la empresa obtiene un IN en efectivo negativo, lo que indica que los factores de producción (tierra, mano de obra y capital) requeridos en la producción no son remunerados adecuadamente, por lo que podrían ser trasladados a actividades alternativas más rentables, arriesgando la permanencia de la empresa en el largo plazo (Cuadro 1).

Cuadro 1. Viabilidad de CMAP20 (Pesos por colmena)

Concepto	Flujo Neto de efectivo	Análisis Financiero	Análisis Económico
<b>Ingresos</b>			
Ventas	2,340.00	2,340.00	2,340.00
Autoconsumo	-	-	78.0
Total Ingresos	2,340.00	2,340.00	2,418.00
<b>Costos</b>			
Variables	846.7	846.7	846.7
Fijos	-	443.7	443.7
Costos fijos y variables	846.7	1,290.4	1,290.4
Costos de oportunidad	-	-	2,356.2
Necesidades de efectivo	1,200		
Costos totales	2,046.71	1,290.37	3,646.56
<b>Ingreso Neto</b>	<b>293.29</b>	<b>1,049.63</b>	<b>-1,228.56</b>
Viabilidad	Viable	Viable	Inviable

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

MOAP50 se ubica en la Zona Oriente del Estado de Morelos, cuenta con 50 colmenas en producción, divididas en dos apiarios, estacionarios, que ocupan una superficie de 100 metros cuadrados, con instalaciones rústicas, y alimentación con base en azúcar, se realizan dos cosechas al año (noviembre y enero), en total se obtienen 26 litros, equivalentes a 38 kilogramos de miel por colmena, que son vendidos a pie de finca, directamente al consumidor, a un precio de 120.00 pesos el litro.

Los ingresos en efectivo que obtiene la URP le permiten cubrir en su totalidad las necesidades de efectivo, incluyendo retiros del productor. La URP cubre sus obligaciones en efectivo sin problemas y además cumple con las expectativas de ingreso de los productores. En término financieros la URP obtiene un IN positivo, lo que garantiza la renovación de activos y por tanto la permanencia de la empresa en el mediano plazo. También en términos económicos la URP obtiene un IN positivo. Lo anterior garantiza la continuidad de la empresa en el largo plazo; ya que, difícilmente el productor encontrará actividades más atractivas para invertir tierra, mano de obra y capital propios (Cuadro 2.). Lo anterior coincide con otros estudios que afirman que la apicultura es un negocio lucrativo que genera empleo [Tarunika Jain 2014]. Cabe señalar que las transferencias (2,625.00 pesos totales al año o 52.5 pesos por colmena) son determinantes en la viabilidad de MOAP50, ya que si no las recibiera tendría un FNE, negativo, lo que las haría inviable en el corto plazo.

**Cuadro 2. Viabilidad de MOAP50 (Pesos por colmena)**

Concepto	Flujo Neto de efectivo	Análisis Financiero	Análisis Económico
<b>Ingresos</b>			
Ventas	3,120.00	3,120.00	3,120.00
Autoconsumo	0.00	0.00	14.40
Transferencias	52.50	52.50	0.00
<i>Total Ingresos</i>	3,172.50	3,172.50	3,134.40
<b>Costos</b>			
Variables	1,351.18	1,351.18	1,351.18
Fijos	0.00	254.53	254.53
<i>Costos fijos y variables</i>	1,351.18	1,605.71	1,605.71
Costos de oportunidad			949.19
Necesidades de efectivo	1,820.00		
<i>Costos totales</i>	3,171.18	1,605.71	2,554.90
<b>Ingreso Neto</b>	<b>1.32</b>	<b>1,566.79</b>	<b>579.50</b>
Viabilidad	Viable	Viable	Viable

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Considerando que, la producción promedio nacional es de 30.7 kilogramos por colmena [SIAP/SAGARPA 2017], destaca que MOAP50 obtiene rendimientos superiores al promedio nacional, por el contrario, CMAP20 cosecha 2 litros menos de miel al año que dicho promedio, lo cual se debe al bajo nivel tecnológico de la misma.



La URP de mayor escala MOAP50 recibe un IT por colmena más alto que la URP de menor escala CMAP20, a pesar de que coloca la miel en el mercado a un precio más bajo, lo cual se debe a los mayores rendimientos obtenidos y a que recibe un apoyo 2,625.0 pesos por concepto de asistencia técnica.

La calidad de la miel obtenida en las dos URP y la estrategia de comercialización, basada en la venta directa al consumidor, permite a ambas URP recibir un precio de venta superior al promedio nacional.

En ambas URP, el productor puede hacer retiros en efectivo, estimados en 1,200.00 y 1,820.00 pesos por colmena, sin arriesgar la capitalización de la URP, inclusive en CMAP20 aún después de estos retiros, queda un pequeño remanente que permite capitalizar a la URP. Este remanente es menor en MOAP50. Los retiros en efectivo, de acuerdo con lo consensado por los productores, representan el 20 (EMAP20) y el 30 (MOAP50) por ciento de los ingresos del productor.

## **Beneficios obtenidos bajo el enfoque de economía familiar**

El análisis realizado previamente bajo un enfoque de economía tradicional deja sin resolver el hecho de que las URP, con características similares a CMAP20, no solamente continúan trabajando, sino que también incrementan en número, a pesar de que los resultados indican que no son viables en el mediano y largo plazo por lo que tenderían a desaparecer.

Para entender el comportamiento de este tipo de URP es necesario realizar el análisis de su viabilidad y competitividad bajo un enfoque de economía familiar. En las empresas familiares los productores obtienen no solamente productos para autoconsumo e ingresos por la venta de productos, sino que también autoempleo (remuneración por el tiempo destinado a la actividad, tanto del productor, como de su familia), y remuneración por la tierra y capital propios destinados a la actividad.

Bajo un enfoque de economía tradicional, estos últimos se clasifican como costos de producción; mientras que, en la economía familiar se convierten en un ingreso para el productor. A continuación, se detalla cómo se estimaron cada uno de estos conceptos, así como su impacto en los beneficios totales recibidos por los productores.

En cuanto al autoconsumo, los productores de CMAP20 dijeron consumir 12 litros de miel al año y los de MOAP50 6 litros al año, considerando un número de 5 integrantes de la familia, el consumo anual es muy superior al consumo per cápita nacional, incluso es superior al observado en Canadá y Estados Unidos.

Cuantificar el beneficio, que un mayor consumo de miel tiene sobre la salud, sale de los objetivos de este análisis, por lo que el beneficio para los productores solamente

se estimó cotizando la cantidad de producto consumido por su precio de venta, para sumarlo a los ingresos totales. Destaca que este consumo es más importante para los productores de menor escala.

Para estimar el costo de oportunidad de la mano de obra propia no remunerada, se cuantificó el tiempo que los productores dedican en actividades técnico productivas (manejo del apiario) y en actividades gerenciales (planeación, control, etc.) y se cotizaron conforme al costo del jornal de un peón y de un tractorista, respectivamente. Los productores de CMAP20 invierten 4 horas al día en actividades productivas y 2 horas al día en actividades gerenciales, los de MOAP50 invierten 8 horas a la semana en lo primero y 2 horas por semana en lo segundo. Lo anterior coincide con estudios similares, en los cuales se sostiene que la apicultura requiere de solamente unas horas a la semana para el manejo de los apiarios [Tarunika Jain 2014].

Las empresas analizadas son manejadas en su totalidad por el productor y su familia. Al respecto, estudios realizados en granjas de los Estados Unidos, afirman que la mano de obra del productor representa la mitad de la mano de obra requerida en la agricultura, la mayor parte de la cual no es pagada, además 18 por ciento de la mano de obra no remunerada es provista por la familia del productor [Hushams & Ahearn 2009].

Destaca que en la URP de menor escala, los productores invierten mucho, más tiempo, tanto en el cuidado de las colmenas, como en actividades gerenciales. Lo anterior puede ser explicado de dos maneras; en primer lugar por la escala del apiario, al dividir el tiempo total invertido por el número de colmenas, la escala hace que el tiempo unitario sea mayor en las URP de menor escala, y en segundo lugar por el bajo costo de oportunidad de la misma: Al no contar con alternativas de empleo, el costo de oportunidad de la mano de obra es en realidad muy bajo, por lo cual los productores pueden invertir una cantidad importante de tiempo sin detrimento al ingreso que podían recibir en otras alternativas

Para determinar el costo de la tierra propia se determinó la superficie requerida para establecer: apiario, bodega y sala de extracción, que en ambos casos fue de 130 metros cuadrados en total. El costo de oportunidad se estimó mediante la renta que tendría que pagarse por una superficie similar, en la zona en estudio, estimada en 2,000.00 (CMAP20) y 3,00,00.00 (MOAP50) pesos por apiario al año.

El capital es un recurso escaso, y como cualquier otro recurso, su costo de oportunidad se asocia con su uso [Chit et al. 2015]. Este se puede medir mediante la diferencia en retornos entre una inversión que se hace y otra que se deja de hacer. Para el costo del capital propio, se consideró la cantidad de dinero requerida para operar (capital de trabajo) y la cantidad de dinero invertida en terreno, construcciones instalaciones colmenas y equipo. La cual fue multiplicada por una tasa de descuento del 10%, que es el costo de oportunidad del capital estimado para México [World Bank 2014].

Al sumar todos estos conceptos resulta un beneficio familiar importante, el cual incrementa los ingresos obtenidos por ventas entre 31 y 47 por ciento (Cuadro 3.). En el caso de MOAP50 no se sumaron las actividades gerenciales y el costo del capital, el precio de venta no los cubre, por lo que estos beneficios no llegan a concretarse.

**Cuadro 3. Beneficios familiares de las URP analizadas (Pesos por colmena)**

Concepto	CMAP20	MOAP50
Autoconsumo	78.0	14.4
Tierra	100.0	60.0
Mano de obra familiar	910.0	208.0
Actividades gerenciales		91.0
Capital		590.2
Total	1,088.0	963.6

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

## Conclusiones

Para URP de baja escala, similares a la CMAP20, deben buscarse estrategias orientadas en mejorar el manejo técnico de los apiarios y sus parámetros productivos. Dado los resultados observados en MOAP50 la asistencia técnica podría tener impactos importantes en los rendimientos obtenidos.

La estrategia de venta directa al consumidor, implementada en ambas URP, les permite obtener precios de venta superiores a los costos de producción y generar excedentes que permite que la actividad sea competitiva en el mercado.

Los ingresos obtenidos permiten al productor hacer retiros de efectivo que cubren solamente entre 20 y 30 por ciento de sus necesidades totales, por lo que para complementar el ingreso tienen que realizar actividades complementarias.

Los beneficios que reciben los productores, bajo un enfoque de economía tradicional, son considerablemente superiores a los obtenidos bajo un enfoque de economía tradicional.

Los resultados obtenidos bajo un enfoque de economía tradicional, ayudan a entender los problemas que limitan la transición de este tipo de empresas a empresas comerciales; mientras que los obtenidos bajo un enfoque de economía familiar ayudan a comprender su permanencia en el tiempo como empresas familiares que generan autoempleo e ingreso por el uso de factores de producción con limitadas opciones de usos alternativos.

## Bibliografía bibliográficas

AAEA (2000), *Commodity Costs and Returns Estimation Handbook. A Report of the AAEA*, Ames, Iowa.

**Borowska A.** (2016), *Production, Consumption and Foreign Trade of Honey in Poland in the Years 2004 to 2015*, "Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich", 103(4), pp. 97–111.

**Chayanov V.A.** (1925) (ed.), *La organización de la unidad económica campesina*, Nueva Visión, Argentina, 1974.

**Chibuzo Ikechukwu O., Ifeanyi Ndubuto N. & Chigozirim Ndubuisi O.** (2015), *Determinants and profitability of honey production in Ikwuano local government area, Abia State, Nigeria*, "Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development", 15(3), pp. 211–216.

**Chit A., Chit A., Papadimitropoulos M., Krahn M., Parker J., Grootendorst P.** (2015), *The Opportunity Cost of Capital: Development of New Pharmaceuticals*, "The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing", 52, pp. 1–5, <https://doi.org/10.1177/0046958015584641>.

**Contreras Escareño F., Pérez Armendáriz B., Echazarreta C.M., Cavazos Arroyo J., Macías Macías J.O., Tapia González J.M.** (2013), *Características y situación actual de la apicultura en las regiones Sur y Sureste de Jalisco, México*, "Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias", 4(3), pp. 387–398.

**Cortés E.M., Vigil P., Montenegro G.** (2011), *The medicinal value of honey: a review on its benefits to human health, with a special focus on its effects on glycemic regulation*, "Ciencia E Investigación Agraria", 38(2), pp. 303–317, <https://doi.org/10.4067/S0718-16202011000200015>.

**Dalkey N. & Helmer O.** (1962), *An experimental application of the delphi method to the use of experts*, Santa Monica, California, United States Air Force Project Rand.

**Domínguez-Torreiro M., Gómez-Rodríguez F.** (2013), *Agri-environment schemes and agricultural producers: a Delphi analysis of the perceptions and compensation demands of the farmers benefiting from the payments*, "Revista Española de Estudios Agrosociales Y Pesqueros", 236(3), pp. 81–118.

Food and Agriculture Organisation of the United Nations (2014), *Towards stronger family farms. Voices in the International Year of Family Farming*. FAO, <http://www.fao.org/3/a-i4171e.pdf> ? FAO, acceso: 23.02.2018.

**Garner E., De la O Campos A.P.** (2014), *Identifying the "Family Farm". An informal discussion of the concepts and definitions*, "FAO. ESA Working Paper", 14(10), pp. 1–30.

**Hushams S.E.-O., Ahearn M.C.** (2009), *Estimating the opportunity Cost of Unpaid Farm Labor for U.S. farm Operator*, USDA-ERS, 1848, pp. 1–28, <http://www.pearsonhighered.com/educator/product/Modern-Labor-Economics-Theory-and-Public-Policy/9780321533739.page>, acceso: 22.02.2018.

**Junkes L., Carlos J., Guerra V., Moretto G.** (2007), *Varroa destructor mite mortality rate according to the amount of (Apis worker broods in africanized honey bee (Apis mellifera L.) colonies*, "Acta Scientiarum. Viological Sciences", 29 (núm 3), pp. 305–308.

**Magaña Magaña M.Á., Aguilar Arrieta A., Lara y Lara P., Sanginés García R.** (2007), *Caracterización socioeconómica de la actividad apícola en el estado de Yucatán, México*, "Agronomía", 15(2), pp. 17–24.

**Marshall A.** (1890), *Principios de economía. Un tratado de Introducción (Natura non facit saltum)*.

**Martínez González E.G., Pérez López H.** (2013a), *La producción de miel en el trópico húmedo de México: avances y retos en la gestión de la innovación*, Texcoco, Universidad Autónoma Chapingo–CIESTAAM, Estado de México.

**Martínez González E.G., Pérez López H.** (2013b), *La producción de miel en el trópico húmedo de México: avances y retos en la gestión de la innovación*, Universidad Autónoma Chapingo, ed. Primera, Texcoco, México.

**Medina Flores, Carlos A., Guzmán Novoa E., Hamiduzzaman M.M., Aguilera Soto J., López Carlos M.A.** (2015), *Africanización de colonias de abejas melíferas (apis mellifera) en tres regiones climáticas del norte de México*, "Veterinaria México OA", 2(4, octubre–diciembre), pp. 1–9.

**Miklyaev M., Jenkins G.P., Barichello R.R.** (2014), *Honey production in ethiopia: a cost-benefit analysis of modern versus traditional beekeeping technologies*.



**Pimienta L.R.** (2000), *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*, "Política Y Cultura", 13, pp. 263–276.

**Ricalde Güemes F.J., González Echazarreta C., Villanueva G.R., Pat Fernández J. M., Gómez Álvarez R.** (2003), *La Apicultura en la península de Yucatán. Actividad de subsistencia en un entorno globalizado*, "Revista Mexicana Del Caribe", VIII(16), pp. 117–132, <http://www.redalyc.org/pdf/128/12801604.pdf>, acceso: 20.02.2018.

**Sagarnaga-Villegas L.M., Salas-González J.M., Aguilar-Ávila J.** (2014), *Ingresos y costos de producción en unidades representativas de producción* (Primera ed, Vol. 53), Universidad Autónoma Chapingo, Chapingo, Estado de México, <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

SAGARPA (2015), Notiabeja, *Coordinación General de Ganadería. Programa Nacional Para El Control de La Abeja Africana*.

**Sain V.** (2017), *Economics and Importance of Beekeeping*, "Biomedical Journal of Scientific & Technical Research", 1(7), pp. 1–2, <https://doi.org/10.26717/BJSTR.2017.01.000561>.

**Salcedo S., Lya G.** (2014), *La agricultura familiar en América Latine y el Caribe. recomendaciones de Política. Agricultura familiar en América Latina y el Caribe. Recomendaciones de Política*, <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788s.pdf>, acceso: 20.02.2018.

SIAP/SAGARPA (2017), *Atlas Agroalimentario 2016*.

**Tarunika Jain A.** (2014), *Beekeeping Industry in India: Future Potential*, "International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences", 2(7), pp. 133–140, <http://www.impactjournals.us/journals.php?id=14&jtype=2&page=15>, acceso: 23.02.2018.

**Ulloa J.A., Mondragón Cortez P.M., Rodríguez Rodríguez R., Reséndiz Vázquez J.A., Rosas Ulloa P.** (2010), *La miel de abeja y su importancia*, "Revista Fuente", (4), pp. 11–18.

**Valdés P.** (2013), *Situación mundial del Síndrome de Colapso de las Abejas*, "Agrimundo Reporte", No. 2, [www.agrimundocl](http://www.agrimundocl), acceso: 23.02.2018.

**Vélez Izquierdo A., Espinosa García J.A., Amaro Gutiérrez R., Arechavaleta Velasco M.E.** (2016), *Tipología y caracterización de apicultores del Estado de Morelos, México*, "Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias", 7(4), pp. 507–524.

World Bank (2014), *Mexico: Estimation of the Economic Opportunity Cost of Capital for Public Investment Projects* (January), 84.

**Yew-Kuang N.** (1982), *A Micro-Macroeconomic Analysis Based on a Representative Firm*, "Económica, New Series", 49(194), pp. 221–139, <https://doi.org/10.1111/j.l468-0335.2009.00843.x>.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

## Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,  
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

### SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

### EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

### ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

### MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

### PRAWNE

- Prawo
- Administracja

### TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

## Studia podyplomowe

[www.podyplomowe.san.edu.pl](http://www.podyplomowe.san.edu.pl)

## PAO: Studia przez internet

[www.pao.pl](http://www.pao.pl)

## Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

[www.san.edu.pl](http://www.san.edu.pl)



## Studia w języku angielskim:

### \* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

### \* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

### \* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

[www.clarkuniversity.eu](http://www.clarkuniversity.eu)