<http://dx.doi.org/10.5154/r.textual.2020.75.05>

FROM THE PEASANT ECONOMY TO THE MANAGEMENT OF A FAMILY MICROENTERPRISE: A CASE STUDY IN TEPOTZOTLÁN, STATE OF MEXICO

DE LA ECONOMÍA CAMPESINA A LA GESTIÓN DE UNA MICROEMPRESA FAMILIAR EN TEPOTZOTLÁN, ESTADO DE MÉXICO. ESTUDIO DE CASO

Francisco Baldazo-Molotla¹; Mariana Marcelino-Aranda^{1*};
Luis Roberto Domínguez Aguirre²; Alejandro D. Camacho³

ABSTRACT

In general, family farming in Latin America is a precarious endeavor. The objective of this work was to recognize the business management elements of human, material and economic resources required by a peasant economy located in the Municipality of Tepotzotlan, State of Mexico in order to proceed with the necessary training that would allow it to move to an economy in transition and achieve the formation of an agricultural family microenterprise. The case study method was used, information obtained through structured interviews and direct observation was analyzed. The results show a peasant economy of self-consumption farming, limited economic resources, and low profits. There is also little knowledge to run an agricultural business, which causes the lack of sufficient permanent income to support a family, limiting the improvement in the living conditions of its members. We see the existence of sub-communities or “guilds” made up of family members, neighbors, and friends who establish solid relations of exchange of goods and services based more on trust than economic payment and who have little interaction with

¹Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. México.

²Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez. México.

³Instituto Politécnico Nacional. Escuela Nacional de Ciencias Biológicas. México.

*Corresponding author: mmarcelino@ipn.mx

Received: August 24, 2019 / Accepted: February 7, 2020

Please cite this article as follows (APA 6): Baldazo-Molotla, F., Marcelino-Aranda, M., Domínguez Aguirre, L. R., & Camacho, A. D. (2020). From the peasant economy to the management of a family microenterprise: A case study in Tepotzotlán, State of Mexico. *Textual*, 75, 107-130. doi: 10.5154/r.textual.2020.75.05

other members of the community. With this basis, strategies to improve the management of their resources are proposed as well as the topics to be considered in the future to carry out the internal training- professionalization of the rural family business.

KEYWORDS: Management of rural family business, substructure in rural communities, business management, internal professionalization.

RESUMEN

En general, la agricultura familiar en Latinoamérica presenta condiciones de precariedad. El objetivo de este trabajo fue identificar los elementos de gestión empresarial de los recursos humanos, económicos y materiales que requiere una economía campesina ubicada en el municipio de Tepetzotlán en el Estado de México, para proceder a la capacitación necesaria que le permita pasar a una economía en transición y lograr la conformación de una microempresa familiar agropecuaria. Se utilizó el método de estudio de caso, para lo cual se analizó información obtenida mediante entrevistas estructuradas y observación directa. Los resultados muestran una economía campesina de producción agrícola de autoconsumo, limitados recursos y con pocas utilidades. Así como escasos conocimientos para administrar un negocio agrícola, que provoca la falta de suficientes ingresos permanentes para el sustento familiar que limitan una mejora de las condiciones de vida de sus integrantes. Se observa la existencia de subcomunidades o “gremios” conformados por familiares, vecinos y amigos que establecen relaciones muy activas de intercambio de bienes y servicios basadas más en la confianza que en el pago económico y que interactúan poco con otros componentes de la comunidad. Con esta base, se proponen estrategias para una mejor gestión de sus recursos y los temas a considerar para en un futuro llevar a cabo la capacitación-profesionalización interna del negocio familiar rural.

PALABRAS CLAVE: Manejo de empresa familiar rural, subestructura en comunidades rurales, gestión empresarial, profesionalización interna.

INTRODUCTION

The situation of family farming in Latin America has been studied based on the rural context of each country. Some characteristics that inhibit the development of these contexts are their high level of marginality, poverty in their economy, geo-

INTRODUCCIÓN

La situación de la agricultura familiar en Latinoamérica se ha estudiado a partir del contexto rural que tiene cada país. Algunas características que inhiben el desarrollo de estos contextos son su alto índice de marginalidad, pobreza en su economía, aisla-

graphic isolation, insufficient employment sources, social inequality, and little application of community programs (Bonilla, 2008; Gómez & Tacuba, 2017), which includes limitations in access to health and transportation services, among others (Benevenuto, Cardoso, & Caulfield, 2019).

The economy of these rural communities is based on primary sector activities: agriculture, forestry, livestock farming, mining and fishing. These activities are carried out with the purpose of ensuring the family's food supply and covering other basic needs. In some cases, their surplus production is marketed locally and, to a lesser extent, regionally.

Family farming can be subdivided into three categories (Marcelino-Aranda, Baldazo-Molotla, Ríos, & Martínez, 2019): entrepreneurial family farming, family farming in transition, and peasant economy (PE). In the first, the farms exceed 50 hectares (ha), and have an irrigation production cycle; production work is carried out with basic tools, draught animals, industrial machinery and processes; production is mostly intended for national and international sale. In the second, production is partially destined for self-consumption and partially for sale; it has a land area no greater than 49 ha, farmed through a combined rainfed-irrigation cycle, and it relies on basic tools, draught animals and occasionally agricultural machinery.

In the third (PE), family members are the owners, managers and laborers. Production is mostly for self-consumption, and the land area is no greater than nine

miento geográfico, insuficientes fuentes de trabajo, desigualdad social, y una escasa aplicación de programas comunitarios (Bonilla, 2008; Gómez & Tacuba, 2017), que incluye limitaciones en el acceso a servicios de salud y transporte, entre otros (Benevenuto, Cardoso, & Caulfield, 2019).

La economía de estas comunidades rurales está basada en actividades del sector primario: agricultura, explotación forestal, ganadería, minería y pesca. Las cuales, se realizan con el propósito de asegurar la alimentación familiar y cubrir otras necesidades básicas. En algunos casos, sus excedentes de producción se comercializan dentro de la localidad y, en menor medida, a nivel regional.

La agricultura familiar se puede subdividir en tres categorías (Marcelino-Aranda, Baldazo-Molotla, Ríos, & Martínez, 2019): agricultura familiar empresarial, agricultura familiar en transición y economía campesina (EC). En la primera, la producción rebasa las 50 hectáreas (ha), con un ciclo productivo de riego; la labor productiva es auxiliada a través de herramientas básicas, animales de tiro, maquinaria y procesos industriales; la producción se destina en mayor medida a la venta nacional e internacional. En la segunda, la producción se destina una parte al autoconsumo y la otra a la venta; cuenta con una extensión de tierra que no rebasa las 49 ha, a través de un ciclo combinado de temporal y riego; se apoyan de herramientas básicas, animales de tiro y ocasionalmente maquinaria agrícola.

En la tercera (EC) la propiedad, la gestión y el trabajo son proporcionados por

hectares; it is completely based on a rain-fed production cycle and uses draught animals and basic agricultural tools. It diversifies its agricultural and non-agricultural activities, in order to provide a supplementary income to help maintain the family.

PE was first studied in 1926 by Soviet Alexander Chayanov, after the 1905 and 1917 revolutions in Russia and the transition from feudalism to socialism. Through his book "Peasant Farm Organization", he introduced the theory of peasant family economy to agrarian studies. Subsequently, several authors have conducted research in order to understand both the dynamics of these families and how they manage their resources to preserve food security (Albarrachin, 2001, Bernstein, 2009, Carmagnani, 2008, Tobasura, 2011).

The PE as an economic unit has the objective of satisfying the consumption needs of the family nucleus and exchanging its production surpluses (Escobar, 2007) rather than the accumulation of some monetary income from selling them. In order to achieve the above, its members diversify their activities, with the intention of covering family expenditures. Diversification can be from agricultural work such as animal husbandry, or non-agricultural, including temporary work, trade, handicraft production, etc. (Vonbraun, 1995; Vargas, 1996; Minkoua & Ngo, 2012). The workforce is composed of family members (being the only resource that is not scarce).

The PE seen as a family business (FB) structure is made up of three elements: family, control and ownership (Tagiuri &

miembros de la familia; la producción se destina al autoconsumo, en su mayoría, la extensión de terrenos no rebasa las nueve ha; utiliza un ciclo productivo de temporal completamente y emplea animales de tiro y herramientas básicas agrícolas; diversifica sus actividades agrícolas y no agrícolas, con el propósito de generar un ingreso que complemente el sustento familiar.

La EC se comienza a estudiar en 1926 por el soviético Alexander Chayanov, tras las revoluciones de 1905 y 1917 en Rusia y en la transición del feudalismo al socialismo. A través de su libro "La organización de la unidad campesina", introduce la teoría sobre la economía de las familias campesinas a los estudios agrarios. Posteriormente, diversos autores han realizado investigaciones con el fin de comprender la dinámica de estas familias y entender la forma en que gestionan sus recursos para preservar la seguridad alimentaria (Albarrachin, 2001, Bernstein, 2009, Carmagnani, 2008, Tobasura, 2011).

La EC como unidad económica tiene como objetivo satisfacer las necesidades de consumo del núcleo familiar e intercambiar sus excedentes de producción (Escobar, 2007) más que la acumulación de algún ingreso monetario por la venta de éstos. Para lograr lo anterior, sus integrantes diversifican sus actividades, con la intención de procurar el gasto familiar. La diversificación puede ser a partir del trabajo agrícola como la crianza de animales, o bien, ajenas al campo, incluido el trabajo temporal, el comercio, la elaboración de artesanías, etc. (Vonbraun, 1995; Vargas, 1996; Minkoua & Ngo, 2012). La fuerza de

Davis, 1982). This enterprise must manage its resources to achieve the objectives of both the business and the family members. That is, it implies the use of the agricultural activity as a means to cover its basic needs, safeguard family interests, and generate profits.

The FB involves the rational use of resources, normally limited, including human, economic and material ones. The first refers to the personnel that participate, with or without economic or in-kind remuneration, in the activities carried out by the business, being the most important element for the organization (Idalberto, 2018). Economic resources refer to the money allocated for the production, operation, financing and investment of the entity. Material resources are the tangible and intangible goods necessary for the business operation, and include tools, machinery, facilities, transport, specialized technology, etc.

Research on the reality of family farming is scarce. The threshold increases when trying to understand the economic units in rural areas. Some works that seek to fill this gap are: in Poland during 1991 the problem of the food economy was analyzed in the context of a transformation of agricultural policy, after 12 years of recession (Tomczak, 1991). In 1997, an attempt was made to understand the preferences of rural households in terms of price stabilization, directed at describing consumption and production decisions (Finkelshtain & Chalfant, 1997). In 2005, the impact of agricultural liberalization on different classes of agriculture in South India was analyzed

trabajo está compuesta por los miembros de la familia (siendo el único recurso que no escasea).

La EC vista como una estructura de empresa familiar (EF), está conformada por tres elementos: familia, control y propiedad (Tagiuri & Davis, 1982). Esta empresa, requiere gestionar sus recursos para lograr los objetivos económicos del negocio y los familiares. Es decir, implica el uso de la actividad agrícola como medio para cubrir sus necesidades básicas, para salvaguardar los intereses de la familia, y la generación de ganancias.

La EF conlleva el uso racional de los recursos, normalmente limitados, entre ellos, los humanos, económicos y materiales. Los primeros, aluden al personal que participa, con o sin remuneración económica o en especie, dentro de las actividades que componen el negocio, siendo el elemento más importante para la organización (Idalberto, 2018). El recurso económico se refiere al dinero destinado a la producción, operatividad, financiamiento e inversión del ente. Los recursos materiales son bienes tangibles e intangibles necesarios para el funcionamiento de la empresa, e incluyen herramientas, maquinaria, instalaciones, transporte, técnica especializada, etc.

Las investigaciones sobre la realidad de la actividad agrícola familiar son escasas. El umbral aumenta al tratar de comprender las unidades económicas de las zonas rurales. Algunos trabajos que buscan cubrir este vacío son: en Polonia durante 1991 se analizó el problema de la economía alimentaria ante un contexto de transforma-

(Vakulabharanam, 2005). In 2006, the participation of farmers in the grain market in Germany was analyzed (Warde, 2006).

In Mexico, Web of Science reports two research studies dealing with PE. Scarpa et al. (2003) conducted a choice experiment study to model preferences concerning the selection of breed traits of 'creole' pigs, amongst backyard producers and small farmers, in the state of Yucatan. Soto & Sato (2019) developed the economic framework, in a rural area of the state of Hidalgo, of peasant moral communities, starting with three women who began with state funding and now lead long-running cooperatives.

As perceived, there are few studies on the reality of farmers and the period between each of them is long. Therefore, in this research we sought an approach to the reality, when analyzing a PE that works the field with traditional and local cultivation techniques. The objective was to recognize the elements of business management of human, material and economic resources required by a PE located in the municipality of Tepotzotlán in the State of Mexico, in order to proceed with the necessary training that would allow it to move to an economy in transition and achieve the formation of an agricultural family microenterprise.

MATERIALS AND METHODS

The research had a qualitative approach, with an analytical-exploratory and cross-sectional scope. The case study method was used, which is an empirical investiga-

ción de la política agrícola, después de 12 años de recesión (Tomczak, 1991). En 1997 se buscó comprender las preferencias de los hogares campesinos en cuanto a la estabilización de precio, direccionada en describir las decisiones de consumo y de producción (Finkelshtain & Chalfant, 1997). En 2005 se analizó el impacto de la liberación agrícola en las diferentes clases de agricultura en el Sur de la India (Vakulabharanam, 2005). En 2006 se analizó la participación de los campesinos en el mercado de cereales en Alemania (Warde, 2006).

En México, la Web of Science reporta dos investigaciones que versan sobre EC. Scarpa et al. (2003) buscaron generar un modelo de las preferencias de elección de las razas de cerdos criollos, en los productores de traspatio y pequeños agricultores, en el estado de Yucatán. Por su parte, Soto & Sato (2019) desarrollaron el marco económico, en una zona rural del estado de Hidalgo, de las comunidades morales campesinas, a partir de tres mujeres que iniciaron con financiamiento del estado y ahora conformadas como cooperativas de larga duración.

Como se percibe, existen pocos estudios sobre la realidad de los agricultores y el periodo entre cada uno de estos es amplio. Por lo que, en esta investigación se buscó un acercamiento a la realidad, al analizar una EC que trabaja el campo con técnicas de cultivo tradicionales y propias de la localidad. Con el objetivo de reconocer los elementos de gestión empresarial de los recursos humanos, materiales y económicos que requiere una EC ubicada en el municipio de Tepotzotlán del Estado de México, para proceder a la capacitación necesaria que le per-

tion applied to a contemporary phenomenon within its real social life context (Peña, 2009). This is a feasible method to understand the diversity of situations within the rural space (Steimbregger & Kreiter, 2010).

The research process consisted of: 1) a review of the literature on family farming and PE, 2) selection of the study subject, 3) socioeconomic diagnosis of PE, through structured interviews and direct observation, 4) analysis and interpretation of the information obtained, and 5) development of the operational transition proposal.

The structured interview sought to: 1) know in what ways the PE diversifies its income, 2) determine what proportion of production goes to self-consumption and what proportion is offered for sale, 3) identify the income from the agricultural activity and that from the family, 4) examine the knowledge of business administration and 5) know the distribution of the work among family members.

The interview was structured in the following sections: information regarding the generalities of the PE representative and the family members, and the activities they carry out inside and outside the unit. In addition, data was obtained on the management of the following resources: a) human, labor and training that members of the peasant economy have, b) economic, obtaining these and their distribution, c) material, such as raw materials, technology, the mode of production and its destination, as well as the complementary activities to which the family unit resorts.

mita pasar a una economía en transición y lograr la conformación de una microempresa familiar agropecuaria.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, de alcance analítico-exploratorio y corte transversal. Se utilizó el método de estudio de caso, que es una investigación empírica que se aplica a un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de la vida social (Peña, 2009). Estos son factibles para entender la diversidad de situaciones al interior del espacio rural (Steimbregger & Kreiter, 2010).

El proceso de investigación consistió en: 1) revisión de la literatura de agricultura familiar y de la EC, 2) selección del sujeto de estudio, 3) diagnóstico socioeconómico de la EC, a través de la entrevista estructurada y observación directa, 4) análisis e interpretación de la información obtenida y 5) elaboración de la propuesta de transición operacional.

La entrevista estructurada buscó: 1) conocer en qué diversifica sus ingresos la EC, 2) saber en qué proporción se da el autoconsumo y la venta de la producción, 3) identificar los ingresos propios de la actividad agrícola y los provenientes de la familia, 4) examinar los saberes en administración de negocios y 5) conocer la distribución del trabajo de los miembros de la familia.

La entrevista se estructuró en los siguientes apartados: información referente a las generalidades del representante de

Direct observation sought to identify the dynamics of the PE in its usual activity: land distribution, production system (rainfed/irrigation, technology, level of automation, production cycles), machinery and draught animals, destination of production, family and external labor, daily family activities, interaction with the community, income diversification and access to services.

RESULTS

CONTEXTUALIZATION OF THE PEASANT ECONOMY

The Mexican territory is made up of 31 states and Mexico City. The State of Mexico is located in the central region, with an area of 22 251 km² and 16 187 608 inhabitants (INEGI, 2020). It borders Guerrero, Michoacán, Querétaro, Guanajuato, Hidalgo, Tlaxcala and Mexico City, which allows it to have economic and political communication with the country's capital. It has three water supply sources, namely the Lerma, Balsas and Pánuco basins, which promotes the development of agricultural and livestock activities in the region.

The State of Mexico is divided into 125 municipalities, grouped into 16 regions. To the north is the region of Cuautitlán Izcalli, which is home to the municipality of Tepotzotlán. This has an area of 208 83 km² and a population of 88 559 inhabitants distributed in three subdivisions and seven communities (SEDESOL, 2020). It borders the municipalities of Huehuetoca, Coyotepec, Cuautitlán Izcalli and Nicolás Romero, Toluca and Villa del Carbón. Of its terri-

la EC y de los integrantes de la familia. Las actividades que desarrollan dentro y fuera de la unidad. Además, se obtuvieron datos sobre la gestión de los recursos: a) humanos, mano de obra y capacitación que tienen los miembros de la economía campesina, b) económicos, obtención de estos y su distribución, c) materiales, como son la materia prima, la tecnología, el modo de producción y destino de esta, así como las actividades complementarias a las que recurre la unidad familiar.

La observación directa buscó identificar la dinámica de la EC en su actividad habitual: distribución del terreno, sistema de producción (temporal/riego, tecnología, nivel de automatización, ciclos productivos), maquinaria y animales de tiro, destino de la producción, mano de obra familiar y externa, actividades cotidianas de la familia, interacción con la comunidad, diversificación de ingresos y acceso a servicios.

RESULTADOS

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA CAMPESINA

El territorio mexicano está integrado por 31 estados y la Ciudad de México. El Estado de México se encuentra en la región central, con una superficie de 22 251 km² y 16 187 608 habitantes (INEGI, 2020). Colinda con Guerrero, Michoacán, Querétaro, Guanajuato, Hidalgo, Tlaxcala y la Ciudad de México, lo que le permite tener una comunicación económica y política con la capital del país. Posee tres cuencas pro-

tory, 91.1 % is rural and 8.9 % urban. Among its main activities are forestry (47 %), agriculture (20 %), livestock raising (19 %) and tourism, due to having been awarded the title of Magical Town (SECTUR, 2020).

Of the communities that make up Tepotzotlán, Cañada de Cisneros is a rural town with the highest level of marginalization in the region. It has 3,091 inhabitants (SEDESOL, 2020). Water and electricity services are limited. Public transport is infrequent and roads are dilapidated due to lack of maintenance.

The PE that is the subject of study is in the community of Cañada de Cisneros. As a peasant production unit, it has its origins in the early 1980s, when the founding father retired from industry and, faced with limited income to cover family expenses, began to use his father-in-law's land to produce seeds (corn and beans).

The PE has the following characteristics:

1. Made up of a family nucleus. The family provides and manages the land, money and resources.
2. Production is mainly for family consumption (corn for making tortillas and beans as daily food) and another part is for livestock. Products are only sold or exchanged if someone in the community needs them.
3. The land does not exceed nine hectares.
4. They have basic tools for agricultural work and are aided by draught animals to prepare the land.

veedoras de agua: Lerma, Balsas y Pánuco, que propicia el desarrollo de la actividad agrícola y pecuaria en la región.

El Estado de México está dividido en 125 municipios, agrupados en 16 regiones. Al norte se encuentra la región de Cuautitlán Izcalli, que alberga al municipio de Tepotzotlán. Este tiene una superficie de 208 83 km² y una población de 88 559 habitantes distribuida en tres fraccionamientos y siete comunidades (SEDESOL, 2020). Limita con los municipios de Huehuetoca, Coyotepec, Cuautitlán Izcalli y Nicolás Romero, Teoloyucan y Villa del Carbón. De su territorio, el 91.1 % es rural y 8.9 % zona urbana. Entre sus principales actividades se encuentran la labor forestal 47 %, sector agrícola 20 %, pecuario 19 % y el turismo, por su categoría de *Pueblo Mágico* (SECTUR, 2020).

De las comunidades que integran Tepotzotlán, Cañada de Cisneros constituye una localidad rural con el mayor nivel de marginación en la región. Cuenta con 3 091 habitantes (SEDESOL, 2020). Los servicios de agua y luz son limitados. El transporte público es poco frecuente y las vías de comunicación presentan desgaste por falta de mantenimiento.

En la comunidad de la Cañada de Cisneros se encuentra la EC, sujeto de estudio. Como unidad de producción campesina tiene sus orígenes a comienzos de los años ochenta, cuando el padre fundador se jubila de la industria y, ante un ingreso limitado para solventar el gasto familiar, decide ocupar las tierras de su suegro para cultivar semillas (maíz y frijol).

5. In addition to sowing, it is dedicated to the breeding of animals and marketing of products derived from the field, such as the sale of tortillas.

MANAGEMENT OF RESOURCES BY THE PE

HUMAN RESOURCES

As a PE, the family is the main provider of human capital. A married couple runs the production unit. The 72-year-old man has a junior high school education, can read and write, but does not do so constantly. The 62-year-old woman has a fifth grade education and knows about agricultural work because she has worked with her parents in this activity since she was a child. She is a housewife, makes tortillas and food for the day laborers, raises poultry and looks after her grandchildren. They have been married for more than 40 years and have always lived in Cañada de Cisneros, in a house built by the man. They have four children, who since childhood have helped with the work in the fields. Currently, it is the grandchildren who support them and only receive as wages their daily food.

The family hires two people to help them during the land preparation and harvest seasons. The day laborers are family members (cousins or uncles) or neighbors and friends who are paid approximately six dollars a day plus food. Although the day laborers receive a wage for their work, the head of the family is obliged to return the help given by working on their land. This is by tradition, by family agreement and because those close to each other share the same agricultural technique.

La EC presenta las siguientes características:

1. Conformada por un núcleo familiar. La familia proporciona y administra las tierras, el dinero y los recursos.
2. La producción es destinada principalmente al consumo familiar (maíz para elaborar tortillas y el frijol como alimento diario) y otra parte es para el ganado. Solo se venden o intercambian productos si alguien de la comunidad los necesita.
3. Los terrenos no rebasan las nueve hectáreas.
4. Se tienen herramientas básicas de trabajo agrícola y se auxilia de animales de tiro para poder preparar la tierra.
5. Además de la siembra, se dedica a la crianza de animales y comercialización de productos derivados del campo como venta de tortillas.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS POR PARTE DE LA EC

RECURSOS HUMANOS

Como EC, la familia es la principal proveedora del capital humano. El matrimonio es quien dirige la unidad de producción. El señor de 72 años tiene una formación de tercer grado de secundaria, sabe leer y escribir, pero no lo hace constantemente. La señora de 62 años tiene una educación de quinto grado de primaria y conoce la labor agrícola porque desde niña trabajó con sus padres en esta actividad. Es ama de casa, elabora tortillas y alimentos para los jornaleros, cría animales de corral y cuida a los nietos. Ambos llevan casados más de 40 años y siem-

There is a structure of interpersonal relations within the community that limits the incorporation of workers outside the family or local environment, since there is an agreement of trust and reciprocity for the help received in the field work. This commitment is even greater than the payment of day laborers and is lost when external workers participate.

ECONOMIC RESOURCES

The PE is diversifying its agricultural and non-agricultural activities. Corn and beans are planted for family consumption and sale. Tortillas and tlacoyos, produced from harvested corn and beans, respectively, are marketed. There are maguey trees around the planting grounds and mezcal is produced and sold within the community and for their own consumption. Oats are processed through a machine that is shared with other community members. The oats are used for animal consumption and the surplus is put up for sale. Cattle are raised and sold. The wife raises chickens and turkeys, from which eggs and the whole animal are sold, and also rabbits. In the last two years this income was affected by late rains, as well as the loss of a head of cattle, due to illness, which represented a cost of approximately 530 dollars.

From non-agricultural activities, retirement income and federal government aid is received through: a) PROCAMPO, a program that encourages agricultural production, but which is not received until the harvest season, which forces producers to invest part of their income to begin planting; and b) the Opportunities Program, for people over 60.

pre han vivido en la Cañada de Cisneros, en una casa construida por el señor. Tienen cuatro hijos, quienes desde niños ayudaron a las labores del campo. Actualmente, son los nietos los que apoyan y solo reciben como salario los alimentos del día.

La familia contrata dos personas para auxiliarse en las temporadas de preparación de la tierra y cosecha. Los jornaleros son familiares (primos o tíos) o vecinos y amigos que reciben un pago por día de aproximadamente seis dólares más la comida. Aunque los jornaleros perciben un sueldo por su labor, el jefe de la familia está obligado a regresar la ayuda en las tierras de estos. Lo anterior es por tradición, por acuerdo familiar y porque entre cercanos comparten la misma técnica agrícola.

Se observa una estructura de relaciones interpersonales al interior de la comunidad que limita la incorporación de trabajadores fuera del ámbito familiar o local, toda vez que existe un acuerdo de confianza y reciprocidad por la ayuda recibida en las labores de campo. Lo cual resulta un compromiso mayor, incluso, que el pago de los jornaleros y se pierde cuando participan trabajadores externos.

RECURSOS ECONÓMICOS

La EC diversifica sus actividades agrícolas y no agrícolas. Se siembra maíz y frijol, para consumo familiar y venta. Se comercializan tortillas y tlacoyos, producidos a partir del maíz y frijol cosechado, respectivamente. Se tienen magueyes alrededor de los terrenos de siembra y se produce mezcal que se comercializa dentro de la comu-

The PE claims that the diversity of its income is due to lack of resources to reinvest, limited grain production (due to climate conditions), disease and lack of feed for animals.

The distribution of income is approximately 80 % for family expenses and 20 % for production inputs. There are no savings for contingencies or reinvestment.

About 80 % of the production is for self-consumption. If there is a surplus, it is only sold within the community, given the limited transport to reach other regions. The money from the sale is used to pay for household services, clothing, medical care and food for the family.

In a community like that of the farmers of Tepotzotlán, Cañada de Cisneros, one can observe sub-communities that can be called “guilds,” which interact strongly due to family-friendship ties, geographical proximity and little exchange with other guilds within the same community.

MATERIAL RESOURCES

The PE has four hectares for agricultural production. Two of them are located in the community of Lanzarote, an adjacent town where they live and harvest the largest crop production amount. Another hectare is close to the home. The fourth one is located outside the family home, and vegetables are grown here for family consumption. The production is stored in sacks and sheltered inside the home, without any type of protection against pests and humidity.

nidad y para consumo propio. Se procesa avena a través de una máquina que se comparte con otros miembros de la comunidad. La avena es utilizada para el consumo animal y el sobrante para su venta. Se cría y vende ganado. La esposa cría gallinas, gallos, conejos y guajolotes; de estos se vende el huevo y el animal completo. En los últimos dos años estos ingresos fueron afectados por las lluvias tardías. Así como la pérdida de una cabeza de ganado, al sufrir una enfermedad, lo que representó un costo de aproximadamente 530 dólares.

De las actividades no agrícolas se tienen ingresos por concepto de jubilación y ayuda del gobierno federal a través de: a) PROCAMPO, programa que incentiva la producción agrícola, pero que se recibe hasta la temporada de cosecha, lo que obliga al productor a invertir parte de sus ingresos para iniciar la siembra; y b) Programa Oportunidades, por ser personas mayores de 60 años.

La EC afirma que la diversidad de sus ingresos se debe a la falta de recursos para reinvertir, la limitada producción de granos (por las condiciones de clima), las enfermedades y falta de alimento para los animales.

La distribución de los ingresos es aproximadamente un 80 % para gastos familiares y 20 % para insumos de producción. No se tienen ahorros para imprevistos o reinversión.

La producción se destina al autoconsumo en un 80 %. En caso de haber excedente, este se vende dentro de la comunidad.

In the backyard of the house, there are several pens. In one of them, there are 15 turkeys and 20 chickens. In another, there are five rabbits. In a larger corral, there are about 15 head of cattle. The cattle are bought when they are 2 or 3 months old and are raised for sale. They are sold directly to one of their children, who has a butcher shop.

For the field work, they use basic tools: shovels, machetes, sickles, wheelbarrows, pickaxes, among others. Two mules and an ox are used to work the land. The machine for processing oats and a tractor are shared with five other farmers.

The material resources are not used. That is, when they are not used, they are kept in storage for almost nine months. There is no proper storage of the tools, which contributes to their deterioration, even to the point that they cease to be useful for production. The pens do not comply with the health standards of the Ministry of Agriculture, Livestock and Rural Development and the Federal Animal Health Law, which increases the risk of disease.

The PE presents characteristics that are observed in other rural areas of the Mexican highlands (Marcelino-Aranda, 2013). That is, 1) having the family as the main provider of labor, capital, material resources and management; 2) using agricultural activities as a source of income or inputs for self-consumption; 3) resorting to multiple activities in order to diversify their sources of income; and 4) limited resources, given the rural conditions where they are found.

Lo anterior, ante la limitante de transporte para llegar a otras regiones. El dinero producto de la venta es destinado para el pago de los servicios del hogar, ropa, atención médica y para comprar alimentos para la familia.

En una comunidad como la de los agricultores de Tepetzotlán, Cañada de Cisneros se observan subcomunidades que se pueden denominar “gremios”, los cuales interactúan fuertemente por lazos familiares-amistad, cercanía geográfica y se observa poco intercambio con otros gremios dentro de la misma comunidad.

RECURSOS MATERIALES

La EC posee cuatro hectáreas para la producción agrícola. Dos se ubican en la comunidad de Lanzarote, localidad contigua donde habitan y recogen la mayor cantidad de cosecha. Otra hectárea está cercana al hogar. La cuarta se localiza exactamente fuera de la casa de la familia, y en esta se cultivan vegetales, para el consumo familiar. La producción se almacena en costales y resguardada dentro del hogar, sin ningún tipo de protección contra plagas y humedad.

En el traspatio de la casa, se encuentran varios corrales. En uno de ellos se tienen 15 guajolotes y 20 gallinas. En otro, se encuentran cinco conejos. En un corral más grande, alrededor de 15 cabezas de ganado. El ganado se compra cuando tienen 2 o 3 meses de edad y son criados para su venta. La comercialización de estos se realiza directamente a uno de sus hijos, quien tiene una carnicería.

TRANSITION PROPOSAL

The PE carries out several activities that generate income almost constantly: the production and sale of agricultural and livestock products, as well as derived products. If this economic unit could improve the management of its human, economic and material resources, then it could become a profitable business.

The transition proposal is based on the recognition of the elements of business management of human, material and economic resources. With this, in the short term, it will be possible to proceed with the necessary training-professionalization, which will allow it to move to family farming in transition, through the formation of an agricultural family microenterprise. Therefore, the following strategies are suggested (Table 1).

HUMAN RESOURCES

In family-run microenterprises, forming a group of people to meet a common business objective is a challenge, especially when they are family members. This point is critical, because the person managing the business must recognize the capabilities, skills and interests of each member, even in contrast to the customs of the region. This assignment of “roles” is traditionally done by the family leader, often with traits determined by gender, age or personal preference. Likewise, the future entrepreneur must manage the staff in such a way as to clearly distinguish between those who work in the business and have the right to receive a salary, and

Para el trabajo de campo se tienen herramientas básicas: palas, machete, hoces, carretillas, zapapicos, entre otros. Se utilizan dos mulas y un buey para trabajar la tierra. Se comparte con otros cinco agricultores la máquina para procesar la avena y un tractor.

Los recursos materiales no son utilizados. Es decir, cuando no se utilizan, se mantienen guardados por casi nueve meses. No existe un correcto almacenaje de las herramientas, lo que contribuye a su deterioro, incluso dejan de ser útiles para la producción. Los corrales no cumplen con las normas sanitarias de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y la Ley Federal de Sanidad Animal, lo que aumenta el riesgo de enfermedades.

La EC presenta características que se observan en otras zonas rurales del altiplano mexicano (Marcelino-Aranda, 2013). Es decir, 1) tener a la familia como principal proveedora de mano de obra, de capital, de recursos materiales y la gestión; 2) utilizar las actividades agrícolas como fuente de ingresos o de insumos para el autoconsumo; 3) recurrir a la pluriactividad, a fin de diversificar sus fuentes de ingresos; y 4) recursos limitados, dadas las condiciones de ruralidad donde se encuentran.

PROPUESTA DE TRANSICIÓN

La EC realiza varias actividades que generan ingresos de una forma casi constante: la producción y venta agrícola y ganadera, así como de productos derivados. Si esta unidad económica pudiera mejorar la gestión de sus recursos humanos, económi-

Table 1. Strategies to improve resource management.**Cuadro 1.** Estrategias para mejorar la gestión de los recursos.

Human / Humanos	Economic / Económicos	Material / Materiales
Differentiate family members who are involved in the business from those who are not involved. / Identificar a los miembros de la familia que participan en el negocio de aquellos que no intervienen.	Separate the income and expenses that correspond only to the family business. / Separar los ingresos y gastos que corresponden solo al negocio de los familiares.	Safeguard tools to increase their useful life. / Mantener en resguardo las herramientas para aumentar su vida útil.
Recognize and take advantage of the capabilities and interests of family members. / Reconocer y aprovechar las capacidades e intereses de los miembros familiares.	Generate a daily monetary record of business activities. / Generar un registro monetario diario de las actividades del negocio.	Improve the conditions of draught animals so that they have better performance. / Mejorar las condiciones de los animales de tiro para que éstos tengan mayor rendimiento.
Consider paying for family labor. / Considerar un pago a la mano de obra familiar.	Calculate the cost of production and net profits to determine if the business is profitable. / Calcular el costo de producción y las utilidades netas para saber si el negocio es redituable.	Ensure healthy pen conditions. / Procurar la sanidad de los corrales.
Train PE members to make the transition. / Capacitar a los miembros de la EC para lograr la transición.	Reinvest the profits, the cost of production plus 10 %. / Reinvertir las utilidades, el costo de producción más un 10 %.	Allocate part of the production for self-consumption. / Destinar parte de la producción para el autoconsumo.
Seek the advice or incorporation of external agents. / Buscar la asesoría o incorporación de agentes externos.	Increase the generation of products derived from the agricultural activity, with added value (nixtamal, tortilla, cheese, etc.). / Search for other distribution places outside the locality. / Buscar otras plazas de distribución fuera de la localidad.	Seek higher performance of agricultural machinery. / Buscar mayor rendimiento de la maquinaria agrícola.
	Maintain constant monitoring of animal health. / Mantener vigilancia constante de la salud de los animales.	Preserve the quality of production. / Preservar la calidad de la producción.
	Explore different supplier options to reduce costs. / Explorar diferentes opciones de proveedores para disminuir costos.	Store production in conditions that prevent pest attack. / Almacenar la producción en condiciones que eviten ataque de plagas.
		Examine an increase in profits, for example, by taking advantage of the production of magueys. / Examinar un aumento de utilidades, por ejemplo, aprovechando la producción de los magueyes.

Source: Author-made.

Fuente: Elaboración propia.

those who only belong to the family. Those who are part of the microenterprise must comply with the rules stipulated for the economic activity and respond to the work requested. This will be achieved by making explicit the management skills that produce a sense of leadership.

ECONOMIC RESOURCES

This is where we see how the money is managed, from obtaining, distributing and investing it, to meet the needs of the family microenterprise and encourage its financial growth. Here, we would seek to instruct the entrepreneur to keep a daily record, in monetary terms, of the productive activities of the family unit, which in a practical way reflects the income and expenditures that correspond to the business and the household. The business manager should be constantly weighing when to save and when to invest.

MATERIAL RESOURCES

They consist of all the raw materials, infrastructure, tools and other implements needed for agricultural activities. Their management is aimed at seeking the highest yield. For example, optimal use of the crushing machine, or failing that, renting it while it is not in use. It is important to invest in new tools and, above all, in efficient machinery that can increase production and profits.

The internal training-professionalization of the future entrepreneur and the members of the new agricultural family microenterprise will deal with seven dif-

cos y materiales, entonces podría generar un negocio redituable.

La propuesta de transición está basada en el reconocimiento de los elementos de gestión empresarial de los recursos humanos, materiales y económicos. Con ello, en el corto plazo, proceder a la capacitación-profesionalización necesaria, que le permita pasar a una agricultura familiar en transición, a través de la conformación de una microempresa familiar agropecuaria. Por lo que, se sugieren las siguientes estrategias (Cuadro1).

RECURSOS HUMANOS

En las microempresas familiares, concebir un grupo de personas para cumplir un objetivo empresarial en común resulta un reto, más cuando son familiares. Este punto resulta crítico, porque la persona que lleve la gestión del negocio deberá reconocer las capacidades, habilidades e intereses de cada miembro, incluso en contraposición de los usos y costumbres de la región. Esta asignación de “roles” la realiza tradicionalmente el líder de la familia, frecuentemente con rasgos determinados por sexo, edad o preferencia personal. Asimismo, el futuro empresario deberá administrar al personal a fin de tener claro, entre aquellos que laboran en el negocio y tienen derecho al cobro de un salario, de los que solo pertenecen a la familia. Los que forman parte de la microempresa deberán cumplir con las normas estipuladas para la actividad económica y responder al trabajo solicitado. Esto lo logrará al hacer explícitas las habilidades de dirección que produzcan un sentido de liderazgo.

ferent topics, which will help to manage each resource of the new family microenterprise: 1) business conceptualization, 2) money management, 3) human capital management, 4) marketing, 5) production, 6) accounting, and 7) strategic planning.

The **conceptualization of the business** will aim to introduce the future entrepreneur to the dynamics of business. Generalities concerning the makeup of each one of the human, economic and material resources will have to be approached, as well as the structure that a business must follow to be profitable. At this point, it is important to identify the resources of the PE and to know its current conditions. From this point on, it will be possible to begin to provide instruction about each resource.

Money management should consider income from the economic activity and separate it from other household income. Accounting techniques that allow managing the company's money should be used. It will also be necessary to distribute the income into three main areas: one, for the payment of expenses such as supplies, staff wages and other necessary expenses of the productive activity; two, savings and investment for the purchase of machinery, tools, etc.; three, distribution of royalties for the business partners.

Management of human capital is required to determine who will be the family members that will participate in the company's operational and decision-making, as well as the non-family members. If it is considered to be a family business, the entrepreneur must begin to remunerate

RECURSOS ECONÓMICOS

En este punto se ve la forma en que se administra el dinero, desde su obtención, distribución e inversión, para satisfacer las necesidades de la microempresa familiar y fomentar su crecimiento financiero. Aquí, se buscaría instruir al empresario para llevar un registro diario, en términos monetarios, de las actividades productivas de la unidad familiar, que de forma práctica reflejen los ingresos y erogaciones que corresponden al negocio y del hogar. Los conceptos de ahorro e inversión deberán ser una práctica constante para el gestor del negocio.

RECURSOS MATERIALES

Están constituidos por el conjunto de materias primas, infraestructura, herramientas y demás utensilios necesarios para las actividades agrícolas. Su gestión está encaminada a buscar el mayor rendimiento. Por ejemplo, utilizar de forma óptima la máquina trituradora, o en su defecto, rentarla mientras esté en desuso. Es importante invertir en nuevas herramientas y, sobre todo, en maquinaria eficiente, que pueda incrementar la producción y las ganancias.

La capacitación-profesionalización interna del futuro empresario y los integrantes de la nueva microempresa familiar agropecuaria versará en siete diferentes temas, que ayudarán a gestionar cada recurso de la nueva microempresa familiar: 1) conceptualización del negocio, 2) administración del dinero, 3) administración del capital humano, 4) mercadotecnia, 5) producción, 6) contabilidad, y 7) planeación estratégica.

the other family members for the activities they carry out within the company; this may even include paying himself for his work as the company's administrator. Finally, it will be necessary to establish a family protocol to determine the functions and positions that each family member will have within the company.

Managing the presence of the micro-enterprise, through **marketing** strategies, is a substantial factor in attracting clients and, as the case may be, increasing profits (Kotler & Armstrong, 2003). The customer is the most important person in a business (Brown, 1992), so it is important to identify potential customers (considering their quality and price requirements) and incidental customers (prior to the transition), and to determine their possible continuity. There are several ways to increase the customer base: through optimal care and treatment, to generate recommendations through conventional methods such as "word of mouth." Another way is direct sales, through immediate contact with prospective customers to conclude the sale. These two mechanisms are effective due to the characteristics of the area, where community interaction takes place, since most of the inhabitants of the areas know each other.

Understanding the elements that make up **production** requires not only knowledge of agricultural techniques, but also the implementation of the best practices in the sector, in order to efficiently distribute the elements of the cost of production: raw materials, labor and indirect charges. It is also necessary to know the amount of produc-

La **conceptualización del negocio** tendrá como finalidad introducir al futuro empresario a la dinámica de los negocios. Se deberá abordar generalidades de la conformación de cada uno de los recursos humanos, económicos y materiales, así como la estructura que debe seguir un negocio para ser redituable. En este punto, conviene identificar los recursos de la EC y conocer sus condiciones actuales. A partir de ello, se podrá comenzar a instruir en cada recurso.

La **administración del dinero** debe considerar los ingresos provenientes de la actividad económica y separar aquellos otros ingresos que se tengan en el hogar. Asimismo, el uso de técnicas contables que le permita administrar el dinero de la empresa. Será necesario que realice una distribución de los ingresos en tres rubros principales. Uno, para el pago de gastos como son insumos, sueldos de personal y demás gastos necesarios de la actividad productiva. Dos, ahorro e inversión para la compra de maquinaria, herramientas, etc. Tres, reparto de regalías para los socios del negocio.

Administración del capital humano, se requiere determinar quiénes serán los integrantes de la familia que participarán en las actividades operativa y de toma de decisiones en la empresa, así como de los no familiares. Si se considera que es una empresa familiar, el empresario debe comenzar a remunerar a los demás integrantes de la familia por las actividades que realizan dentro de la empresa; inclusive, suponer un posible pago a su trabajo, como administrador de esta. Finalmente,

tion generated, determine its profitability, and control its inventory, through sales forecasts and optimal storage conditions, in order to reduce the margin of losses. Control of production also includes its distribution to consumers, on time and in the manner promised. It will be necessary to seek government or non-government support to know and apply health regulations.

Accounting, understood as an economic-financial information system that allows its recording, preparation and communication to users for the rational adoption of decisions that influence the scope of economic activities (Alcarria, 2008). The systematization of the company's accounting information could generate the possibility of accessing economic support from the government.

Finally, the PE should determine the direction it wishes to take, through its **strategic planning**. To do so, it must establish the objectives of the business and the family, through the family protocol, which is the document where the guidelines for operation and liaison between the company and the family are established. Succession planning should also be considered.

Table 2 shows the sub-topics for each of the topics.

These topics respond to the problems derived from the specific diagnosis of the PE in Cañada de Cisneros. In the event of future application in other production units, specific aspects at the local level should be considered to allow better management of resources.

será necesario el establecer un protocolo familiar para determinar las funciones y puestos que tendrá cada miembro familiar dentro de la empresa.

El manejo de la presencia de la microempresa, a través de las estrategias de **mercado-tecnia**, es factor sustancial para atraer clientes y en su caso, aumentar las utilidades (Kotler & Armstrong, 2003). El cliente es la persona más importante de una empresa (Brown, 1992), por lo que resulta trascendente identificar quiénes son los consumidores potenciales (considerar sus requerimientos de calidad y precios) e incidentales que se tienen (previo a la transición), y determinar su posible continuidad. Existen diversas formas de aumentar el catálogo de clientes: a través de una óptima atención y trato, para generar recomendaciones a través de métodos convencionales como el “de boca en boca”. Otra forma es la venta directa, a través del contacto inmediato con los prospectos para concluir la venta. Estos dos mecanismos resultan efectivos por las características de la zona, donde se presenta la interacción comunitaria, pues los habitantes de las zonas, en su mayoría, se conocen entre sí.

Entender los elementos que conforman la **producción**, requiere además de conocer la técnica agrícola, implementar las mejores prácticas del sector, con el fin de distribuir de forma eficiente los elementos del costo de producción: materia prima, mano de obra y cargos indirectos. Adicional, conocer la cantidad de producción generada, determinar su rentabilidad, y controlar su inventario, a través de sus pronósticos de ventas y el óptimo res-

Table 2. Business Training Topics.

Cuadro 2. Temas de Formación Empresarial.

Topic / Tema	Sub-topic / Subtema
Business conceptualization / Conceptualización del negocio	Business definition / Definición de negocio Own resources / Recursos propios Resource efficiency / Eficiencia de los recursos Ways to raise money for agricultural activity / Formas de obtener dinero por la actividad agrícola Business profitability / Rentabilidad del negocio Destination of profit earned / Destino de la ganancia obtenida
Money management / Administración del dinero	Types of income / Tipos de ingresos Division of income: / División del ingreso: Family / Familiar Business / Negocio Destination of income: / Destino del ingreso: Family / Familia Business (reinvestment) / Negocio (re inversión) Savings / El ahorro Investment vs. Expenditure / Inversión vs. Gasto
Staff management / Administración del personal	Leadership and the leader / El liderazgo y el líder Staff motivation / Motivación al personal Staff remuneration / Remuneraciones al personal
Marketing / Mercadotecnia	Customer recognition / Reconocimiento de clientes Potential / Potenciales Incidental / Incidentales Ways to increase the customer base / Formas de aumentar el catálogo de clientes Customer service / Atención al cliente Direct sale / Venta directa
Production / Producción	Suppliers / Proveedores Distribution channels / Canales de distribución Inventories / Inventarios Safeguarding production / Resguardo de la producción Safety / Inocuidad
Accounting / Contabilidad	Budget / Presupuesto Income record / Registro de ingresos Expense record / Registro de gastos
Strategic planning / Planeación Estratégica	Business Plan / Plan de negocios SWOT analysis / Análisis FODA Organizational structure / Estructura organizacional Family protocol / Protocolo familiar Succession / Sucesión

Source: Author-made.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONS

Most peasant economies are marginalized, which limits their development. In addition, they lack the necessary knowledge to make their productive activities a business.

The results are congruent with what is described in the theory of family farming, as they constitute a family engaged in agricultural production for self-consumption, with limited economic resources and low profits, which limit improving the living conditions of its members.

In the community studied, we observe functional relationships initially formed by members of the extended family, by friends and by neighbors, in such a way that exchanges of goods and services are established that depend more on relationships of trust than on direct payment or immediate barter and that lead to the formation of sub-units or “guilds” within the community and that interact little with other members of the community.

This research describes a proposal that allows an approach to take the first steps in the transformation of the peasant unit. The following points are raised as topics to be considered in order to carry out the internal training-professionalization of the rural family business: 1) business conceptualization, 2) money management, 3) human capital management, 4) marketing, 5) production, 6) accounting, and 7) strategic planning. Its implementation will be subject to the accompaniment of whoever instructs and guides the process of formation of the future entrepreneur.

guardo, a fin de disminuir el margen de mermas. El control de la producción también incluye la distribución de ésta hacia los consumidores, en tiempo y forma prometido. Será necesario buscar apoyo gubernamental o no gubernamental para conocer y aplicar la normatividad sanitaria.

Contabilidad, entendida como un sistema de información económico-financiera que permite su registro, elaboración y comunicación hacia los usuarios para la adopción racional de decisiones, que influyen en el ámbito de las actividades económicas (Alcarria, 2008). La sistematización de la información contable de la empresa le podría generar la posibilidad de acceder a apoyos económicos por parte del gobierno.

Por último, la EC deberá determinar el rumbo que desea seguir, a través de su **planeación estratégica**. Para ello, deberá establecer los objetivos del negocio y la familia, a través del protocolo familiar, el cual es el documento donde se establecen los lineamientos de operación y enlace entre la empresa y la familia. Asimismo, se deberá considerar planear la sucesión.

En el Cuadro 2 se muestran los subtemas para cada uno de los temas.

Estos temas responden a la problemática derivada del diagnóstico específico de la EC de Cañada de Cisneros. En caso de su futura aplicación en otras unidades de producción, deberán considerarse los aspectos específicos a nivel local que permitan la mejor gestión de los recursos.

In future research, it is suggested to address, in the diagnosis and transition proposal, the management of natural resources, both their use and the impact they have on economic activity. In other words, the implementation of a sustainable business should be sought.

ACKNOWLEDGMENTS

MMA and ADC are grateful for the financial support of the SIP-IPN Projects SIP: 20190267, 20196180, 20200349 and 20200836. COFAA, EDI, SNI. FABM appreciates the financial support of the SIP-IPN Projects SIP: 20195647 and 20200290.

End of English version

REFERENCES / REFERENCIAS

- Albarrachin, J. (2001). El estancamiento de las economías campesinas y empresarias en Bolivia. *Nueva Sociedad*, (174), 133-144.
- Alcarria, J. (2008). *Contabilidad financiera I* (1a ed.). España: Universitat Jaume I.
- Benevenuto, R., Cardoso, I., & Caulfield, B. (2019). Assessing the spatial burden in health care accessibility of low-income families in rural Northeast Brazil. *Journal of Transport & Health*, 14. doi: 10.1016/j.jth.2019.100595
- Bernstein, H. (2009). V.I. Lenin and A.V. Chayanov: looking back, looking forward. *Journal of Peasant Studies*, 36(1), 55-81. doi: 10.1080/03066150902820289
- Bonilla, E. (2008). Realidad de las comunidades rurales de Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 12, 47-59. doi: 10.15359/ree.12-Ext.5

CONCLUSIONES

Las economías campesinas se encuentran en su mayoría en condiciones de marginación, lo que limitan su desarrollo. Además, la ausencia de conocimientos para hacer de sus actividades productivas, un negocio.

Los resultados son congruentes con lo que se describe en la teoría de la agricultura familiar al representar a una familia dedicada a la producción agrícola de autoconsumo, limitados recursos económicos y negocio con bajas utilidades, que limitan mejorar las condiciones de vida de sus integrantes.

En la comunidad estudiada, se observan relaciones funcionales constituidas inicialmente por los miembros de la familia ampliada, por amigos y por vecinos, de tal forma que se establecen intercambios de bienes y servicios que dependen más de relaciones de confianza que del pago directo o trueque inmediato y que lleva a la conformación de subunidades o “gremios” al interior de la comunidad y que interactúan poco con otros miembros de la comunidad.

Esta investigación describe una propuesta que permite hacer un acercamiento para dar los primeros pasos en la transformación de la unidad campesina. Se plantean como temas a considerar para llevar a cabo la capacitación-profesionalización interna del negocio familiar rural los siguientes puntos: 1) conceptualización del negocio, 2) administración del dinero, 3) administración del capital humano, 4) mercadotecnia, 5) producción, 6) contabilidad, y 7) planeación estratégica. Su implementación estará sujeta al acompañamiento de

- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente* (1a ed.). España: Ediciones Díaz Santos.
- Carmagnani, M. (2008). La agricultura familiar en América Latina. *Pensamiento y Desarrollo Revista Latinoamericana de Economía*, 39(153), 11-56. doi: 10.22201/iiec.20078951e.2008.153.7720
- Escobar, D. (2007). Plantas y semillas, nuevos recursos de protección legal agraria para los ejidos y comunidades de México (el caso del maíz). *Estudios Agrarios*, 13(34), 9-52.
- Finkelshtain, I., & Chalfant, J. A. (1997). Commodity price stabilization in a peasant economy. *American Journal of Agricultural Economics*, 79 (4), 1208-1271. doi: 10.2307/1244278
- Gómez, L., & Tacuba, A. (2017). La política de desarrollo rural en México. ¿Existe correspondencia entre lo formal y lo real? *Economía UNAM*, 14(42), 93-117. doi: 10.1016/j.eunam.2017.09.004
- Idalberto, C. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), (2020). Número de habitantes del Estado de México. Consultado 25-02-2020 en <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6a ed). México: Pearson Educación.
- Marcelino-Aranda, M. (2013). *Empresas familiares agrícolas: su gestión empresarial*. (Proyecto 20130643). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Marcelino-Aranda, M., Baldazo-Molotla, F., Ríos, H., & Martínez, M. (2019). Categorización de la pequeña empresa familiar rural, para el diseño de estrategias de gestión. Artículo entregado para la publicación.

quien instruya y guíe en el proceso de formación del futuro empresario.

En futuras investigaciones se sugiere abordar, en el diagnóstico y en la propuesta de transición, la gestión de los recursos naturales, tanto su uso como el impacto que tiene en la actividad económica. Es decir, buscar la implementación de un negocio sustentable.

AGRADECIMIENTOS

MMA y ADC agradecen el apoyo financiero de la SIP-IPN Proyectos SIP:20190267, 20196180, 20200349 y 20200836. COFAA, EDI, SNI. FABM agradece el apoyo financiero de la SIP-IPN Proyectos SIP: 20195647 y 20200290.

Fin de la versión en español

- Minkoua, J., & Ngo, R. (2012). Is diversification an efficient or safe strategy? The case of perishable food crop production systems in Cameroon. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 1251-134. doi: 10.5539/ijbm.v7n14p125
- Peña, W. (2009). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 2, 180-195.
- Scarpa, R., Drucker, A., Anderson, S., Feraes-Ehuan, N., Gomez, V.,..., Rubio-Leonel, O. (2003). Valuing genetic resources in peasant economies: the case of 'hairless' creole pigs in Yucatan. *Ecological Economics*, 45(3), 427-443.
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2020). *Pueblo mágico Tepetzotlán*, México. Consulta-

- do 25-02-2020 en <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/tepotzotlan-mexico/>
- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). (2020). Municipio de Tepotzotlán. Consultado 25-02-2020 en <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=15&mun=095>
- Soto, J., & Sato, C. (2019). Enacting peasant moral community economies for sustainable livelihoods: A case of women-led cooperatives in rural Mexico. *World Development*, 115, 120-131. doi: 10.1016/j.worlddev.2018.11.005
- Steimbregger, N., & Kreiter, A. (2010). Dinámicas rurales. Una mirada acerca de la situación actual de los Pueblos en la Patagonia. *Huellas*, 14, 31-52.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firms. Working paper. Cambridge: Harvard Business School.
- Tobasura, I. (2011). De campesinos a empresarios: la retórica neoliberal de la política agraria en Colombia. *Espacio Abierto*, 20(4), 641-657.
- Tomczak, F. (1991). Food and agriculture policy in Poland – from peasant agriculture to market-economy. *Food Policy*, 16(3), 206-212. doi: 10.1016/0306-9192(91)90086-Y
- Vakulabharanam, V. (2005). Growth and distress in a South Indian peasant economy during the era of economic liberalization. *Journal of Development Studies*, 41(6), 971-997. doi: 10.1080/00220380500155239
- Vargas, M. (1996). Estrategias de sobrevivencia, alternativas económicas y sociales de la unidad campesina. *Papeles de Población*, (12), 39-50.
- Vonbraun, J. (1995). Agricultural commercialization: impacts on income and nutrition and implications for policy. *Food Policy*, 20(3), 187-202. doi: 10.1016/0306-9192(95)00013-5
- Warde, P. (2006). Subsistence and sales: the peasant economy of Wurttemberg in the early seventeenth century. *Economic History Review*, 59(2), 289-319. doi: 10.1111/j.1468-0289.2006.00338.x