



MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA CREACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES

Resumen / Abstract

Como respuesta a las exigencias productivas del sector agroalimentario mexicano, se ha tratado de implementar un proceso de innovación que ha generado una considerable brecha tecnológica entre la agricultura moderna y la agricultura tradicional. El presente artículo muestra la concepción de un modelo de gestión organizacional, dirigido a cualquier grupo de empresas familiares propietarias de fincas de café y con experiencia en la producción de bienes exóticos complementarios a este cultivo. El modelo propone, la creación de una organización colectiva creadora y vanguardista de producción y comercialización, basada en la diferenciación e innovación de nuevos productos. Posibilita además la transición de las organizaciones referidas, hacia nuevas formas de organización competitiva, creativa, innovadora con procesos de calidad, conservando su identidad cultural y biodiversidad.

Answering these demands, agro-alimentary Mexican sector has tried to install an innovation process which has generated a very important and technological breakthrough between modern agriculture and traditional agriculture. Traditional agriculture it's formed by a majority of farmers which are left out and face big economical problems against modern agriculture highly competitive, works with productive, dynamic systems inserted in international markets. This present article shows an organizational negotiation model directed to some familiar enterprises of coffee business an experienced with exotic goods productions. This model permits the creation of a collective, creative, avantgardism, production and commercialization organizations based on differentiation and innovation of the products. The model permits the transition of the organizations previously named and directed to a new forms of competitive, creative and innovated organization with quality processes, Keeping its cultural and biodiversity identity.

Palabras clave / Key words

Empresa familiar rural, cambio organizacional, productos no tradicionales

Rural family enterprise, change organizational, non traditional products

Bertha A. Arce Castro, Licenciada en Economía, Máster en Administración, Universidad Veracruzana Xalapa, Veracruz, México
e-mail:aliciaarcecastro@hotmail.com

Edith Martínez Delgado, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail:edithmd@ind.cujae.edu.cu

INTRODUCCIÓN

Las nuevas condiciones del entorno socioeconómico internacional imponen la necesidad de que las organizaciones rurales sean capaces de responder a imperativos tales como: participar en los mercados mundiales, ofrecer alternativas de empleo ante el crecimiento de la población rural, implementar el uso de biotecnologías, incorporar el uso de tecnologías de la información y de la comunicación, atender y conocer las preferencias del consumidor, conservar los recursos naturales y adaptarse y asimilar las políticas gubernamentales.

El agro mexicano está constituido en su mayoría por empresas familiares rurales, en las que se encuentran las pequeñas empresas de agroproductos no tradicionales. Estas formas de organización productivas se caracterizan por poseer estructuras tradicionales, amplia experiencia en la elabo

ración de los productos y un marcado desconocimiento en gestión administrativa, comercialización y cultura de calidad. Las empresas de productos exóticos dirigen sus productos¹ a mercados que ofrecen ventajas comparativas y competitivas importantes, satisfacen las exigencias de consumidores *gourmet* dispuestos a pagar por productos selectos, siempre y cuando se dé cumplimiento a la calidad y el respeto, a las normas internacionales de protección ambiental. Su demanda está orientada hacia volúmenes reducidos, lo que facilita la producción a pequeña escala, esto es sumamente favorable ya que no existe la necesidad de competir con otros productos agrícolas. La demanda de estos productos está aumentando rápidamente en la mayoría de los países de Europa occidental, América del Norte, Japón, y Australia, así como en algunos países en desarrollo, lo que favorece a las pequeñas empresas y permite el desarrollo, cual nuevos productos e innovaciones en materia de envasado, donde la creatividad y la experiencia serán elementos importantes.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), además de las familiares rurales, enfrentan grandes problemas de competencia, organización, capitalización y mecanismos para llegar a los mercados. Estas empresas a partir de la apertura comercial del país después de la década de los ochenta del siglo pasado se han visto desplazadas por los protagonistas de los mercados mundiales, por lo que esta investigación ofrece oportunidades antes no planteadas y que pueden ser aprovechadas.

El presente trabajo ofrece alternativas de desarrollo al sector agroalimentario, que es vulnerable y está al margen de los beneficios y oportunidades de la política de apertura comercial mexicana, donde los efectos de la globalización se manifiestan en el abandono del campo, el agotamiento de los recursos naturales, el deterioro del medio ambiente, la destrucción de los ecosistemas y el incremento de la migración de los jóvenes a los Estados Unidos, con la consecuente pérdida de la identidad cultural de las comunidades.

Esta investigación se inicia con la búsqueda de las mejores soluciones para que los productores de café, puedan enfrentar la crisis del aromático que ocasionada por diversos factores los ha conducido a situaciones de grave descapitalización y centra sus expectativas, en las posibilidades que en el mercado pueden tener las empresas dedicadas a la comercialización de productos no tradicionales o exóticos, cuya producción puede realizarse de forma complementaria o simultáneamente al cultivo del café y convertirse en generadoras de empleos e ingresos que les permitan preservar el entorno natural heredado. Los pilares teóricos que sustentan este modelo son: La ecología organizacional, la generación del conocimiento, la diferenciación e innovación de productos, la cultura organizacional y de la calidad.

CONCEPCIÓN DEL MODELO

Alcance y rasgos

Este modelo de gestión organizacional está dirigido a cualquier grupo de empresas familiares propietarias de fincas de café,

con experiencia en la producción de bienes exóticos complementarios a este cultivo, que deseen alternativas de ocupación e ingresos y mantener sus fincas en espera de soluciones a la crisis cafetalera, conservando la biodiversidad ecológica y cultural de sus comunidades. Entre los productos no tradicionales o exóticos se encuentran: la miel de abeja, el maracuyá, la palma camedor, la nuez de macadamia, la pitaya, la zarzamora, el estropajo, flores, medicinas tradicionales y productos orgánicos.

La forma de organización que el modelo ofrece, requiere de una capacitación integral que permita la comprensión de los elementos básicos de organización empresarial, trabajo colectivo, creatividad, generación de conocimiento; todo en el marco del respeto a la individualidad cultural y la calidad.

Base conceptual del modelo

Los pilares teóricos que sustentan este modelo concebido con enfoque sistémico son: la generación del conocimiento, la diferenciación e innovación de productos, conciencia ecológica y, la cultura organizacional y de calidad, en este sentido se consideran las aportaciones de múltiples autores^{2,4} las aportaciones de las teorías de la ecología organizacional,⁵ la concepción de las empresas creadoras de conocimiento retomando las contribuciones de un grupo de autores y lo establecido en la norma ISO 9001:2000 a fin de aprovechar las bondades en la consecución de la calidad y servicio al cliente para asegurar la competitividad de los productos.

Descripción del modelo

El modelo propuesto tiene como objetivo en su concepción, el cambio organizacional que lleve a la conformación de PYMES de productos no tradicionales, que a partir de unidades familiares rurales puedan crear una empresa sustentable, competitiva, con respeto a los valores culturales, capaz de ofrecer alternativas de ingreso, empleo y supervivencia a una comunidad cafetalera en peligro de desaparecer.

El modelo propuesto considera los cambios organizacionales que el entorno socioeconómico actual exige a las empresas: *herramientas administrativas, trabajo en equipo, conocimiento de mercados, capacitación de personal, desarrollo de habilidades creativas, cultura de la calidad y tecnología, y conservación del ambiente y de la cultura comunitaria.*

Como modelo sistémico que es, la organización identifica las principales relaciones que se generan con su entorno tales como: *la relación con las unidades de producción rural*, por su estrecha relación con las familias campesinas y las actividades económicas que desarrollan. Son su razón de ser, por lo que la selección de los participantes en el proyecto surge de estos núcleos. Estas unidades de producción caracterizan al modelo y definen su secuencia y resultados. Otra relación considerada es la *relación con los proveedores*. En primera instancia se consideran a las unidades familiares cercanas a la empresa, que producen la materia prima y que serán sus proveedores cuando la capacidad de producción de sus integrantes no sea suficiente para abastecer los requerimientos de producción y le siguen, las empresas suministradoras de insumos, maquinaria y equipos que la or-

ganización requiere y que cumplan con los requisitos de calidad que la empresa declare. También está la *relación con los clientes identificados*. Esta relación con los clientes de la empresa, será de mutuo provecho, por un lado la empresa les proporcionará los satisfactores necesarios y por otro, ellos serán la fuente de información a partir de la cual la empresa deberá encaminar sus esfuerzos en función de las tendencias de consumo, la presencia de empresas competidoras y las relaciones surgidas por el propio sistema económico, el sistema social y cultural, la tecnología y, las instituciones gubernamentales y educativas.

Etapas del modelo

El contenido del modelo se puede resumir en cinco etapas, las que se muestran en la tabla 1, conjuntamente con las acciones asociadas y los productos resultantes de estas.

Algunas consideraciones para la implementación del modelo

Una de las consideraciones fundamentales es la *selección de los sujetos de estudio*. Aunque el modelo puede ser aplicado a cualquier otro tipo de producto o actividades asociadas, esta investigación se limita a empresas familiares dedicadas al cultivo del café y como producto asociado: *La producción de miel de abeja*. Esta selección permite delimitar el universo de estudio.

En este modelo, las familias forman una PYME para la que se convierten en proveedores de la materia prima y trabajadores, con lo que adquieren las prestaciones sociales que otorga la Ley Federal de Trabajo: Seguro social, guarderías para los hijos de los trabajadores, servicios médicos, pensiones, derecho a cotizar en el Instituto de Fomento Nacional para la Vivienda, seguro de retiro, etc. La forma de organización debe ser compatible con los intereses y cultura de las familias, con la finalidad de que les sea representativa. A partir de este momento las familias deben concebirse a sí mismas como miembros de la empresa y aprender a trabajar en equipo en la búsqueda de los objetivos. *El aprendizaje comunitario es el punto de partida y pilar fundamental del modelo*, mediante el cual la comunidad puede comprender los beneficios del trabajo colectivo en vez del individualista.

En los objetivos inmediatos de implementación, no resulta factible incidir en toda la comunidad de la zona de estudio, pero sí se puede incidir en un grupo de familias de la comunidad y a través de su ejemplo y resultados, puede ampliarse su alcance a un segmento mayor y propiciar un efecto multiplicador, cuyos resultados podrán medirse en el largo plazo. De ahí que el aprendizaje comunitario para efectos prácticos se concreta al grupo de familias interesadas en trabajar en la organización y aprender el tránsito hacia una empresa productora y comercializadora con las características deseables al modelo. En particular, la implementación del modelo elaborado se ha realizado en la comunidad de Coatepec, municipio del Estado de Veracruz, México, con su producción característica de café y miel de abeja, abarcando a trece familias con resultados satisfactorios.

En el aprendizaje que se plantea debe tenerse siempre presente la *vigilancia tecnológica*, es decir, asegurar que en la cultura

organizacional se contemplen procesos de transformación donde se haga énfasis en la utilización de tecnología que no dañe al medio ambiente y su conservación. Así mismo en la búsqueda de las mejores soluciones, se debe respetar las formas de producción tradicionales en las que las familias tienen amplia experiencia, para que se identifiquen con ellos y las adopten satisfactoriamente.

Otro elemento a tener en cuenta es el *conocimiento y desarrollo de herramientas organizacionales*.

La empresa familiar tiene una estructura tradicional para la producción, donde los lazos familiares y la autoridad paterna o materna es la que impera; trabajan individualmente y acostumbra a solucionar sus problemas en el seno de la familia y difícilmente están dispuestos a trabajar en conjunto. De ahí que en el proceso de aprendizaje de la nueva empresa debe considerarse que esta puede ser capaz de identificarse como un todo, donde prevalezca el interés colectivo sobre el individual y una vez establecida su organización interna, ser respetada la autoridad y la responsabilidad en cada uno de sus estratos. Esto se vuelve particularmente difícil por el parentesco existente entre los miembros de la organización, por ello se requiere de un trabajo arduo de capacitación, sensibilización y convencimiento de las ventajas que representa trabajar y colaborar en conjunto, poder llegar a crear un ambiente favorable que permitirá el tránsito hacia una empresa de producción y comercialización, donde sus miembros deben aprender las herramientas fundamentales de la administración y ser capaces de aplicarlas.

Dicho aprendizaje debe ser gradual y requiere de la participación, colaboración y toda la ayuda posible, pero sin perder la idea original de que el modelo administrativo que resulte y sus objetivos, deben ser generados por ellos mismos para que compartan todos los momentos de la gestación, sean partícipes de los logros y lo sientan suyo, de tal manera que crezcan con ellos como empresarios.

El ingrediente adicional que debe estar presente en la gestación de esta nueva empresa es el propiciar que se dé la *generación del conocimiento* y se adopte la *cultura de la calidad* en todos los procesos, con el fin de asegurar estos y encaminarlos siempre hacia la mejora continua.

Como modelo sistémico que es, no es posible dejar de lado al entorno externo, donde desempeñan un papel fundamental las políticas gubernamentales. Afortunadamente el gobierno del Estado de Veracruz, a través del Instituto Veracruzano de Desarrollo Rural, contempla en sus prioridades el apoyo a este tipo de organizaciones facilitando recursos financieros, tecnológicos, de capacitación y certificación de calidad, así mismo la Universidad Veracruzana a través de sus programas de vinculación permite que jóvenes estudiantes puedan participar en apoyo a estas empresas.

Al conjugar todos estos elementos, el resultado a obtener será el de una nueva organización colectiva, vanguardista, creadora y generadora de conocimiento que se convertirá en líder y ejemplo a seguir por otras organizaciones dedicadas a actividades similares.

TABLA 1 Etapas del desarrollo del modelo		
Etapas	Acciones	Productos al final de cada acción
I Preliminar	Identificación de posibles sujetos que cumplan con las premisas. Realizar diagnóstico socioeconómico	Sujetos de estudio, actividad económica a desarrollar por la nueva organización. Programa de detección de necesidades
II Desarrollo	Definir forma organizativa. Desarrollar habilidades organizacionales y administrativos. Analizar los recursos financieros, infraestructura, herramientas y equipos necesarios. Diseñar el programa de capacitación y desarrollo del capital humano	Pequeña o mediana empresa. Forma funcional de organización interna. Necesidades de financiamiento y de capacitación y definir la forma de adquirirlo
III Consolidación	Relación con los clientes y detección de necesidades. Diferenciación de productos	Detectar deseos y necesidades de los clientes a partir de estudios de mercado en primera fase y retroalimentación en las subsiguientes. Permanencia en el mercado
	Gestión del conocimiento	Innovación y creatividad
	Cultura de la calidad y servicio al cliente Conciencia ecológica	Adopción de la cultura de la calidad en los procesos, conservación de recursos
	Conocimiento organizacional	Documento que refleja este conocimiento
	Difusión interna de este conocimiento	Realización de la producción
	Mejora continua	Mejora continúa
IV Validación	Empresa innovadora	Diferenciación y nuevos productos
	Mejora económica	Empleos generados, incremento en ingresos
	Cultura de la calidad	Implementación de la norma ISO 9001:2000 con diseño
	Posicionamiento en el mercado Posicionamiento en la sociedad Conservación de los recursos	Reconocimiento de la empresa por clientes, ventas y pedidos Reconocimiento de la empresa en ámbitos diferentes al económico. Número de hectáreas de cultivo conservadas
V Difusión	Seguidores o imitadores Proveedores o Instituciones participantes. Otras posibles empresas	Empresas que empiezan a copiar el modelo en alguna fase. Participación de gobierno o proveedores. Interés de unidades familiares en asegurar la réplica del modelo

La implementación realizada en empresas rurales apícolas en la región de Coatepec Veracruz, ha podido validar el modelo propuesto y, en particular, se logró una mejora cuantitativa de los ingresos de las familias formadoras de la nueva empresa y la generación de nuevos empleos directos e indirectos y algo muy importante, se demuestra que es posible contener el deterioro de los recursos.

CONCLUSIONES

1. El modelo expuesto plantea la transición de las empresas familiares agrícolas hacia nuevas formas de organización, que les permita dar valor agregado a sus productos, a tener participación en los mercados con ventajas competitivas, basadas en la creatividad, la innovación y la diferenciación de sus productos, a través de procesos de calidad, conservando su identidad cultural y salvaguardando la biodiversidad de su entorno, creando posibilidades de fuentes de empleo e ingresos alternativos al cultivo del café. Propone la creación de una organización colectiva creadora y vanguardista de producción y comercialización basada en la diferenciación e innovación de nuevos productos

2. Constituyen pilares del modelo para la nueva empresa, las siguientes herramientas condicionantes: Aprendizaje comunitario, estructuras flexibles, cooperación no competitiva de los recursos o factores de la producción por integración de iguales, vigilancia tecnológica, *herramientas organizativas, fomento y desarrollo de la creatividad y cultura organizacional y de calidad.*

3. El modelo desarrollado tiene originalidad, ya que no hay constancia hasta la fecha del desarrollo ni aplicación a las empresas familiares rurales en México de un modelo con las características del desarrollado en la presente investigación, que ofrece buenas alternativas a la comunidad para preservar su patrimonio cultural y la conservación de sus recursos naturales.

4. El modelo tiene un carácter de generalización pues aunque su adopción se hace en pequeñas empresas apícolas (asociadas con el cultivo del café), su estructura posibilita la aplicación al contexto de otros productos no tradicionales asociados o complementarios, con el análisis particular que esto requiere. □

REFERENCIAS

1. **DIERING, DAVID Y ANDREW WATKINS:** "Nuevos cultivos y usos industriales de productos no tradicionales", Conferencia publicada en memorias de evento: De México al mundo, México, 2001.
2. **KAST Y J. E. ROSENZWEIG:** *Administración y organizaciones. Un enfoque de sistemas*, Mc. Graw-Hill, México, 1979.
3. **BERTALANFY L., VON:** *Teoría de los sistemas*, FCE, México, 1976.
4. **GARZA TREVIÑO, J. G:** *Administración Contemporánea. Reto para la empresa Mexicana*, Alambra Mexicana, México, 1995.

5. **HANNAN, M. T. AND J. FREEMAN:** *Organizational Ecology*, MA:Harvard University Press, Cambridge, 1993.

BIBLIOGRAFÍA

- DIMAGGIO, PAUL Y WALTER W. POWEL** (Compiladores): *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, 1ra. ed., Fondo de Cultura Económica, México, 1999.
- DIERING, DAVID Y ANDREW WATKINS:** "Nuevos cultivos y usos industriales de productos no tradicionales", conferencia publicada en memorias del evento: De México al mundo, México, 2001.
- FRÍAS FIGUEROA, JOSÉ MANUEL:** *Enfoque sistémico sobre las pequeñas y medianas empresas en México*, Escuela de Economía, UMSNH Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo Morelia Michoacán, México, 2003.
- JONATHAN, M. YA. DANIELE:** La internacionalización de la tecnología: mito y realidad, No. 726, p. 23 Citado por Fernando Jiménez Gómez, en "Globalización, desarrollo tecnológico y eficiencia económica: sus crecientes desafíos," *Economía y Desarrollo*, No. 3, Vol. 4, pp. 75-76, Ciudad de la Habana, 1996.
- MICHEL, GUILLERMO:** *Ecología de la organización*, p. 24, Ed. Trillas, México, 1974.
- NONAKA, Y TAKEUCHI:** *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford, México, 1999.
- .: *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1997.
- SCHEIN, EDGAR:** *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 1997.
- STRAETGER R., VICKI:** *Ciencia, Tecnología y Subdesarrollo*, Universidad Simón Bolívar, Antología de textos básicos, Vol. VI, 1ra. ed., Caracas, Venezuela, 1999.
- The World Commission on Environment and Development. Our Common Future*, Oxford University Press, p. 102, 1987.

El modelo propuesto considera los cambios organizacionales que el entorno socioeconómico actual exige a las empresas