

RESUMEN

Las empresas modernas están obligadas a mantenerse en constante carrera de actualización e innovación en sus procesos y estructuras administrativas para subsistir en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Para el caso de las empresas hortícolas, este axioma no las excluye. Por lo general, en este sector económico ha predominado la utilización de sistemas tradicionales de procesos y organización administrativa. En nuestro estudio de caso –una empresa de este giro–, se analizó cómo ha sido el proceso de producción y comercialización que la ha llevado a ser líder en este ramo, identificándose que las estrategias implementadas en esta compañía para lograr ventajas competitivas se articulan con aportaciones teóricas de las escuelas estratégicas planteadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, y la propuesta tipológica de Miles & Snow. Asimismo, se observaron los principales obstáculos que enfrentan, dando como resultado un esquema que resume el proceso evolutivo de las formas de organización en la producción y comercialización de la empresa hortícola.

Palabras clave: empresa hortícola, estrategia, ventaja competitiva.

ABSTRACT

The modern companies are forced to stay in a constant race of update and innovation in its processes and administrative structures to be able to subsist in a demanding and more and more competitive market, for the case of the horticultural companies is axiom does not exclude them. Generally, in this economic sector it has predominated the use of traditional systems of processes and administrative organization, for the case study that appears this in work of a company of this turn, was analyzed like has been the process of production and commercialization that the taken a to be leader in this branch, identifying itself that the strategies implemented at present in this company to obtain competitive advantages, articulate with theoretical contributions of the strategic schools raised by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, and Thousands the typological proposal of & Snow, also the main obstacles were observed that face; giving like result the generation of a scheme that summarizes the evolutionary process of the forms of organization in the production and commercialization of the horticultural company.

Keywords: horticola company, strategy, competitive advantage.

Luis Alfredo Vega Osuna es candidato a doctor. Profesor de asignatura B en la Universidad Autónoma de Sinaloa en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Culiacán. Cto. Villa Almería 3563, colonia Villas del Río Élite, CP 80050. Culiacán, Sinaloa, México. Tel. 667) 257-05-31. Cel: 6671 75-48-33 <luisalfredo86@yahoo.com.mx>.

Sergio Alvarado Altamirano es profesor investigador de la Universidad de Occidente, miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I. Avenida Tercera # 3931. Fraccionamiento Lomas del Sol Élite. Culiacán, Sinaloa, CP 80016. Tel. 667) 753 33 01. Cel: 6671 67-88-67. <salvarado@rectoria.udo.mx>.

Luiz Vicente Ovalles Toledo es profesor de asignatura. Doctor en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la UAS. Coordinador del Doctorado en Ciencias Administrativas. Domicilio: Privada de los Almendros 2237, fraccionamiento Los Almendros, CP 80026, Culiacán, Sinaloa. Tel. (667)754-82-72. <ovalles@uas.uasnet.mx>.

LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA HORTÍCOLA SINALOENSE COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Fecha de recepción: 20/12/2011

Fecha de aceptación: 31/01/2012

Luis Alfredo Vega Osuna
Sergio Alvarado Altamirano
Luiz Vicente Ovalles Toledo

La evolución en el mundo de los negocios es cada vez más compleja, primordialmente por el incremento en la competencia internacional, que ha generado gran rivalidad entre las empresas, ocasionando interés por encontrar nuevas alternativas de desarrollo estratégico para mejorar sus niveles de participación en el mercado, así como la competitividad requerida con el propósito de consolidarse y permanecer en el mercado (Porter, 1996).

En estas circunstancias, el mercado de las hortalizas no está exento. Se caracteriza por ser un sector complejo e inestable, en donde la mayor parte de las veces no se cuenta con la certidumbre en los precios de negociación, porque hay varios obstáculos y limitaciones, entre los que destaca el alto número de participantes ofreciendo la sobreoferta de un mismo producto, lo que conduce a la disminución de los ingresos y el incremento de la complicación para comercializar el producto con mejores expectativas.

Este sector ha sido financiado durante muchos años por el bróker, o distribuidor, para desarrollar sus actividades productivas, lo que ha originado gran dependencia con el mismo y ha provocado la disminución de los márgenes de utilidad y el riesgo potencial de ser eliminada esa actividad por la entrada de nuevos competidores provenientes de Centroamérica, según Sandoval (2010) y Elizalde (2010). De acuerdo con esta situación, la empresa hortícola ha comenzado a presentar síntomas, como la disminución en las ventas, la pérdida y dificultad para recuperar la inversión, la disminución en los precios, inseguridad e incertidumbre para comercializar los productos en los distintos tipos de mercado y reducción en los márgenes de utilidad.

Ante este panorama, Elizalde (2010) y Rodríguez (2010) coinciden en que los principales problemas de la empresa hortícola son de orden comercial y productivo, porque hay desconocimiento acerca de la evolución respecto al comportamiento del mercado y de las alternativas tecnológicas disponibles para desarrollar nuevos productos. Entre los principales problemas comerciales aparecen la volatilidad en los precios hortícolas, un canal de distribución muy amplio, la existencia de una marca para mejorar el nivel de posicionamiento de este tipo de productos y la falta de financiamiento y de organización en esta actividad. Acerca de los problemas de producción, el uso, desarrollo y aplicación de tecnología se ha aplicado sólo para mejorar la producción primaria, sin incluir adicionalmente la búsqueda y desarrollo de nueva tecnología en productos que tengan mayor valor agregado; de manera adicional, no se cuenta con planeación integral por sector de la oferta productiva que incluya cada uno de los productores de la región para evitar la sobreoferta, como no hay un programa que fomente y estimule la productividad.

En atención a este contexto, Tovar (2002), Gereffi (2001) y Rodríguez (2010) coinciden en que se deben buscar y estructurar las formas de organización que en la mayor parte de la hortícolas de tamaño pequeño y mediano predomina la organización de tipo tradicional caracterizada por el centralismo, por una estructura de tipo vertical, por producir y comercializar mediante un sistema convencional sin investigar otro tipo de opciones de comercialización, lo que en cierta manera tiene impacto negativo en el desarrollo y crecimiento de una empresa, poniendo en riesgo su permanencia por no considerar las exigencias y necesidades del entorno global respecto a nuevas tendencias de consumo que, para algunos teóricos que han trabajado y conceptualizado lo que representa una nueva forma de organización, de indagar y adaptar la estructura de una organización, que consiste en identificar las necesidades del mercado en relación con la evolución global.

Por ello, el objetivo general de este trabajo se enfocó en conocer, mediante un estudio de caso, cómo ha sido el proceso de producción y comercialización de la empresa hortícola líder en su ramo, considerando estudiar y analizar el proceso de organización y sus estrategias para lograr la competitividad; además, por ser una empresa con alto grado de reconocimiento social, por su trayectoria como una de las pioneras en el desarrollo de este tipo de actividad en el estado de Sinaloa, por las enseñanzas en el amplio conocimiento y estudio en ciencias administrativas que deja para la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas hortícolas. De esto desprendemos la interrogante central que le ha dado dirección y que responde a las inquietudes de este estudio: ¿cuáles son las formas de organización de las actividades de producción y comercialización que utilizan las empresas hortícolas sinaloenses, las estrategias implementadas, sus efectos y evaluación en el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional?

MARCO TEÓRICO

Esta investigación se suscribe a los trabajos de importantes investigadores, como Rodríguez (2010) y Sandoval (2010), quienes coinciden en que la empresa hortícola sinaloense debe desarrollar nuevas formas comerciales y productivas de organización, con la finalidad de evolucionar de una organización tradicional y con el objeto de responder a las exigencias del entorno para satisfacer las necesidades del mercado, así como las nuevas exigencias sociales, políticas y de protección al medio ambiente.

Sin embargo, es importante resaltar que el objeto de estudio pertenece a una organización, en donde uno de los factores determinantes en su elección consiste en analizar, comprender y predecir los comportamientos que posee la organización hortícola sinaloense en sus procesos de producción y de comercialización y cómo el estudio de estas áreas puede ayudar a generar las bases para alcanzar la competitividad.

Ante la incertidumbre, diversidad y desorden en el contexto local, nacional e internacional de las empresas hortícolas, para que puedan adaptarse, necesitarán entrar en un proceso de modernización (Barba y Solís, 1997). A medida en que inicia el desarrollo de innovaciones en tecnología, da lugar a generar nuevas formas de organización que tienen como propósito adecuarse a las condiciones del mercado y el entorno, y éstas van creciendo de formas simples y tradicionales a más sofisticadas (Heyderbrand, 1989). Este autor agrega que el motor principal del cambio no se encuentra en lo técnico, sino en el ser, en el humano, y eso es lo que genera nuevas fuentes de innovación y de creatividad para dar una respuesta más precisa y de manera rápida a las exigencias del entorno. De esta manera, Rivas (2002) y Clegg (1990) coinciden en que una organización no puede ni debe ser totalmente conservadora en su organización, porque el ambiente ya no es el mismo, debido a esa complejidad que presenta la globalización.

Partiendo del modelo de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior –competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria– influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué en un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones. Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen –enfoque interno–, o los que se deben adquirir para competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.

La búsqueda y desarrollo de estrategias se encamina a encontrar soluciones a los principales problemas que vive el campo hortícola. Tan es así que al ser desarrolladas en el marco teórico se eligieron las que enfrentan los principales retos

que presenta la globalización, entre las que destacan la estrategia organizacional, estructura y procesos por Miles y Snow (1978), las estrategias genéricas de Michael Porter, que corresponden a liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, y las escuelas de pensamiento propuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

Miles y Snow (1978) expresan que el desarrollo de una organización debe adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. Es el caso del emprendurismo, de la adquisición correcta de tecnología y de lograr el desarrollo de nuevos procesos administrativos que le permitan a las organizaciones evolucionar. Consecuentemente, se requieren desarrollar estrategias que incluyan la estructura y los procesos de producción y comercialización. Para dar solución, el autor plantea cuatro tipos de estrategia: los defensores (*defenders*), los prospectores (*prospectors*), los analíticos (*analyzers*) y los reactores (*reactors*). Los defensores se encuentran en un mercado estable, sin muchos cambios; utilizan la estrategia de precios de manera agresiva para evitar que entren nuevos competidores; se caracterizan por no hacer investigaciones de mercado y una intensiva planeación de costos. Los prospectores trabajan en mercados con mayor inestabilidad y un grado de exigencia mayor, por lo que continuamente monitorean para localizar y encontrar nuevas oportunidades; les interesa adquirir tecnología flexible y manejar una estructura y una comunicación horizontal. Los analíticos parten de buscar cómo minimizar el riesgo y, a su vez, maximizar las utilidades, tomando en consideración los aspectos más importantes de los defensores y de los prospectores, manejando un producto existente e inquiriendo nuevas oportunidades de mercado. Por último, los reactores se forman cuando el ambiente es totalmente inestable, incierto, con pocos resultados favorables y tomando decisiones y estrategias sin tener sustento. Son renuentes al cambio.

De acuerdo con esta teoría, a partir del análisis y la observación, la empresa hortícola sinaloense es un defensor, porque se halla en un mercado estable. No hay interés por desarrollar investigación de mercados y su preocupación es cómo minimizar costos con la aplicación y búsqueda de sistemas de planeación con que logren mejor control de los costos, desde la cosecha y la siembra, hasta su empaque y envío del producto al mercado. Pero según las nuevas exigencias, la estrategia más factible y asertiva es la de los analizadores porque, por un lado, mantienen el producto en fresco hacia los mercados definidos de manera tradicional, que muestran un comportamiento estable, aunque, por otro, se puede ir en busca de nuevos segmentos y nichos de mercado que le permitan tener otras expectativas y participar en el desarrollo de innovaciones y de productos para enfrentar la competencia de los productores centroamericanos.

En el apartado de estrategias genéricas propuestas por Porter (1999), en que la empresa hortícola utiliza los tres tipos de estrategias genéricas, el liderazgo en costos, al utilizar sistemas integrales de planeación, tanto en la adquisición de insumos

para todos los meses de producción y en el uso de los mismos de manera óptima con la finalidad de evitar desperdicios, ha adquirido maquinaria y equipo que ayuda a reducir mano de obra para disminuir costos; la de diferenciación, en donde la empresa ha buscado desarrollar productos con la más alta calidad, logrando la inocuidad, con el propósito de posicionar las hortalizas en el mercado nacional e internacional. Es el caso de dar seguimiento a las reglas y normas propuestas por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA). Por último, la estrategia de enfoque o de sistema, en donde la empresa ha buscado un nicho de mercado, representado por empresas de restaurantes, cadenas de hoteles y de supermercados, por lo que se ha especializado en la producción de tomate verde bola, caracterizado por tener buena consistencia, alta vida de anaquel y un sabor único, muy atractivo para este tipo de mercado.

Mintzberg (1990) desarrolla un análisis de los procesos de dirección estratégica desde distintos ángulos. Propone diez enfoques. Cada uno se ubica en una escuela de pensamiento. Asimismo, cada escuela se asocia a un modelo de formación de estrategias con sus características distintivas. En la actividad hortícola es indispensable desarrollar estrategias, considerando cada escuela de pensamiento con el propósito de generar una estrategia integral que contenga todas las herramientas necesarias para enfrentar los grandes retos de la globalización. En el cuadro 1 se resumen los tipos de estrategias que pueden implementarse.

CUADRO 1
Las escuelas de Mintzberg con las estrategias de la empresa hortícola

ESCUELA	ESTRATEGIA HORTÍCOLA
Diseño	Orientar la producción hortícola hacia productos con valor agregado, biotecnología y desarrollar certificaciones
Planificación	Establecer acuerdos entre los productores para fijar y establecer los volúmenes de producción, incluir una visión a mediano y largo plazo
Posicionamiento	Desarrollar estrategias genéricas con la que se busque el desarrollo de tecnología para reducir costos de producción, buscar la diferenciación del producto a través de la introducción de variedades, fomentar la industrialización de productos y desarrollar una estrategia de promoción y de publicidad
Empresarial	Es vital desarrollar el espíritu emprendedor y de solidaridad con el país, la región y la sociedad, buscando una filosofía de ganar-ganar, sustentada en la estrategia de colaboración
Aprendizaje	Fomentar y generar la confianza de intercambiar conocimiento que facilite y permita las condiciones para desarrollar ideas, considerando los avances tecnológicos, las nuevas filosofías de trabajo, como lo son el <i>empowerment</i> y <i>benchmarking</i> , entre otras

continúa cuadro 1

Poder	Es buscar el desarrollo de la política, mediante convenios de trabajo entre las universidades, las empresas agrícolas y el gobierno, con la finalidad de buscar la innovación de nuevos productos, mejorar las condiciones para facilitar trámites y además proporcionar y facilitar el desarrollo de programas que fomenten la integración e interconexión de las actividades
Cultural	Implementar y desarrollar nuevos estilos de trabajo, con el uso de tecnología aplicada en nuevos procesos de administración, cuya finalidad sea registrar en bitácoras qué es lo que sucede; un ejemplo es mantener el proceso de inocuidad en el campo
Ambiental	El eje central es buscar nuevas alternativas de comercialización mediante la búsqueda del desarrollo de productos industriales elaborados de los productos primarios con el objeto de enfrentar las nuevas exigencias del entorno y adaptarse rápido al desarrollo de nuevos productos
Configuración	Buscar y estructurar un modelo de desarrollo encaminado a encontrar y descubrir, con base en la biotecnología, elementos indispensables para desarrollar productos. Un ejemplo es la cisteína, sustancia obtenida del tomate, que sirve para evitar el cáncer en el ser humano

Fuente: Elaboración propia. Extraído de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

La empresa hortícola sinaloense no debe estancarse, trabajando bajo un mismo esquema, sino buscar la unión e intercambio de nuevos conocimientos y experiencias a través de la escuela del poder, planteada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), donde la cultura juega un papel determinante en las posturas de cada productor. Pero hay otro elemento fundamental, que es la iniciativa para emprender nuevas estrategias, basadas en el nuevo conocimiento, siguiendo el esquema que señala la escuela ambiental, que va de la mano con responder a las exigencias del entorno. Además, es relevante que el productor esté pendiente de los avances tecnológicos para analizar la factibilidad de implementar actividades que logren el desarrollo de nuevos productos, así como acciones de innovación que demanden los mercados, logrando con esto cumplir con los postulados teóricos de la escuela de la configuración. Como puede inferirse, es relevante incluir en la propuesta estratégica a todas las escuelas de pensamiento para reducir la incertidumbre y asegurar mayor pertinencia a la mejora de esta actividad económica.

METODOLOGÍA

El desarrollo de la actividad hortícola es un fenómeno de la vida contemporánea con un alto grado de importancia, porque significa el desarrollo para México y para el estado de Sinaloa. Por la complejidad del objeto de estudio, se decidió utilizar el método cualitativo, ya que permite describir y utilizar datos descriptivos.

Este método busca la aproximación con el mundo empírico y es flexible para analizar los puntos de vista de quienes interactúan en el fenómeno que se investiga. La estrategia de investigación en este trabajo es el estudio de caso simple, porque nos aproxima a la realidad, con base en los datos empíricos con la teoría, como lo señalan Taylor y Bodgan (1987). Una de las herramientas es el ángulo de investigación propuesto por Páramo (1999), que facilita organizar los conceptos relacionados con las dimensiones. En este caso, se refieren a las de comercialización y producción, las cuales convergen con las estrategias y la competitividad de la empresa hortícola, de manera que permite la generación de las preguntas específicas y qué conceptos son los que intervienen.

Estos conceptos sirvieron de guía para indagar las respuestas al utilizar los instrumentos metodológicos, como la observación directa, documental y participativa, las entrevistas y los análisis de textos utilizados como fuente informativa en cada unidad de análisis planteada: comercialización, producción y área administrativa, representada por los organismos agrícolas externos. Obtenida la información en notas de campo, se interpretó y lograron coincidencias y discrepancias entre cada informante clave. Luego, se hizo una reflexión, según los autores que participan con sus teorías en el marco teórico, para confirmar y validar la interrogante central. Esta parte de la investigación enriquece el trabajo porque se aprecian distintos puntos de vista que en cualquier otro tipo de metodología difícilmente pueden apreciarse; por tanto, se pudo precisar de mejor manera el comportamiento y las formas de pensar de las personas que participan en el objeto de estudio y cuál es su apreciación respecto a las formas tradicionales en relación con las nuevas formas de organización.

RESULTADOS

En este apartado, primero se hizo un análisis descriptivo de la empresa hortícola, desde su origen, fundadores, cómo inició su organización, qué producía, como ha sido su evolución y cómo es hoy. Después, retomamos el estudio de caso donde cada uno de los subtemas surge de las preguntas específicas. Podemos deducir que este tipo de estrategia metodológica y el acercamiento de manera directa con el objeto de estudio nos dio un resultado favorable para encontrar las respuestas pertinentes de la interrogante central, así como de las preguntas específicas, incluyendo sus objetivos que han servido como puntos referentes para organizar la información obtenida de las fuentes empíricas y bibliográficas de los principales autores. A continuación, se precisan las respuestas encontradas en cada tema.

La actividad hortícola en Sinaloa

Sinaloa es reconocido como uno de los principales proveedores de alimentos a nivel nacional e internacional. Esto se basa en la ubicación geográfica y su excelente hidrografía, que ha posibilitado el riego de más de 1.2 millones de hectáreas de cultivo. Según datos del INEGI (2009), el estado mantiene un liderazgo en la producción de alimentos básicos, generación de divisas y empleo, gracias a las empresas de este sector que utilizan los implementos más tecnificados. Se refrenda por el lugar que ocupa en la producción nacional, según el tipo de cultivo, como se muestra en el cuadro 2.

CUADRO 2
Principales productos agrícolas en Sinaloa en 2009

PRINCIPALES PRODUCTOS AGRÍCOLAS (2008)	PRODUCCIÓN (TONELADAS)	% EN EL TOTAL NACIONAL	LUGAR NACIONAL
Garbanzo grano	74 382	45.2	1° de 11
Tomate verde	148 501	24.4	1° de 28
Pepino	195 278	38.9	1° de 28
Maíz grano	5 368 862	22.0	1° de 31
Tomate rojo (jitomate)	782 910	34.6	1° de 32
Chile verde	611 490	29.8	1° de 32
Papa	343 992	20.6	2° de 23
Mango	273 670	15.9	2° de 23
Sandía	168 083	14.1	2° de 28
Frijol	151 358	13.6	2° de 32
Sorgo grano	617 853	9.4	3° de 30

Fuente: INEGI. Perspectiva estadística. Serie por entidad federativa (2009).

Fundación, origen y evolución de la empresa hortícola

En 1917, don Julio Podesta, de origen italiano, emigró de su país natal hacia Estados Unidos en lo que es el área de San Diego, California. Durante ese tiempo, escuchó que el clima y la cercanía que tiene Sinaloa, en particular la región de Navolato, eran muy favorables para la producción de hortalizas.

Esta persona tenía la habilidad de ser visionaria y persistente en sus ideas. De antemano, iba en busca del «sueño americano», por lo que tomó la decisión de viajar a esta región, en específico al área de Navolato. En ese tiempo, comenzó a sembrar a un costado del río, porque la humedad facilita la misma, ubicándose a

cinco kilómetros de este poblado con rumbo al puerto de Altata, conocida con el nombre de Providencia, y los primeros frutos de esas cosechas fue tomate, con 40% del total de la producción; chile, con 30%, y pepino, 30%, respectivamente, lo que dio como resultado los primeros embarques por ferrocarril hacia Estados Unidos.

Con la victoria de Fidel Castro en Cuba, el gobierno de Estados Unidos decidió aplicar un embargo comercial¹ contra la isla, situación que favoreció a Sinaloa como una opción óptima para el desarrollo de esta importante actividad, por lo que, de alguna manera, esta empresa también se benefició por ese hecho histórico. Con el paso de los años, el crecimiento llegó con los abuelos y una mujer como única hija de esta familia, quien asume la responsabilidad de dirigir el mando desde 1970. En esa época no era muy bien vista por el sector agrícola, ya que se trataba de la única mujer que dirigía los destinos de empresa. Uno de los directivos de la empresa comentó que era una mujer con visión, capacidad, tenacidad y mucho amor, cariño y entrega. Supo sacar adelante los destinos de la hortícola. Lo interesante de esta situación es que, a pesar de tener esas dificultades, demostró que pudo con entereza llevar con éxito los rumbos de esta organización hasta 1999, año en que se retiró. Posteriormente, sus tres sobrinos tomaron el mando y cada uno cuenta ya con estudios académicos. Uno de ellos en el área administrativa, el otro en contabilidad y el último en agronomía.

Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa

Hasta 1997, esta empresa figuraba como persona física, porque en ese tiempo en México no se podían vender las tierras a terceros. Cada persona tenía el derecho a tener como límite máximo hasta 100 hectáreas y no podían utilizarse por una persona moral, por lo que cada uno de los sobrinos de la señora Podesta tenía a su nombre algunas extensiones de tierra. A partir de ese año, en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se dio una reforma al artículo 27 constitucional que permite la venta de tierras a terceros y que puedan adquirirse por personas morales. Esta modificación hizo posible que la hortícola pensará en constituirse como una persona moral bajo el nombre de Santa Teresa, SA de CV, lo que dio como resultado el inicio

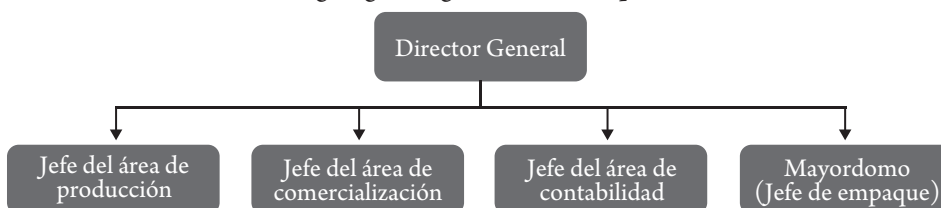
¹ El embargo comercial, económico y financiero de Estados Unidos en contra de Cuba (también conocido en Cuba como «el bloqueo») fue parcialmente impuesto en octubre de 1960. Inicialmente, el embargo fue una respuesta a las expropiaciones de Cuba de propiedades de ciudadanos y compañías estadounidenses en la isla. En febrero de 1962, Estados Unidos recrudesció las medidas y el embargo llegó a ser casi total. En 1992, el embargo adquirió el carácter de ley con el propósito de mantener las sanciones contra la República de Cuba. Según lo recogido en el *Cuban Democracy Act*, estas sanciones continuarían, mientras el gobierno se negara a dar pasos hacia «la democratización y mostrara más respeto hacia los derechos humanos». En 1996, el Congreso de Estados Unidos aprobó la ley Helms-Burton Act. De esta manera, se eliminó la posibilidad de hacer negocios dentro de la isla o con el gobierno de Cuba por ciudadanos estadounidenses. También quedaron impuestas restricciones sobre el otorgamiento de ayudas públicas o privadas a cualquier sucesor del gobierno de La Habana, hasta que, por lo menos, ciertos reclamos contra el gobierno de Cuba quedaran aclarados.

de una marca que le empezó a ayudar a identificarse respecto a otros productos hortícolas.

Estructura orgánica inicial y actual

Desde el inicio de su formación, esta empresa ha utilizado de manera informal su organización administrativa. Carecía de controles administrativos en el proceso de producción y sólo le interesaba entregar el producto a una comercializadora. Esta informalidad ha sido objeto de preocupación de la administración actual de la hortícola por encontrar mejores técnicas para controlar y regular los gastos administrativos. Por ende, carece de manuales administrativos que le faciliten llevar a cabo el proceso de la manera más óptima. El organigrama que utilizan es el de una estructura vertical, considerando la posición de un director general, el cual se encarga de llevar a cabo el control administrativo en las áreas de contabilidad, recursos humanos, finanzas, producción y comercialización, en donde cada una área tiene su propio responsable, como se observa en la figura 1.

FIGURA 1
Organigrama general de la empresa



Fuente: Organización Agrícola Santa Teresa (2011).

PROCESO Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y DE COMERCIALIZACIÓN

Con los datos y notas de campo obtenidas mediante el uso y aplicación de las técnicas de investigación, la observación, la entrevista, el análisis de los documentos culturales y los principales hechos relevantes, se logró apreciar que la empresa hortícola sinaloense consta de tres etapas respecto al proceso de producción, precosecha, cosecha y poscosecha. Cada una es fundamental para desarrollar la actividad hortícola, lo que de alguna manera permite entender el comportamiento y funcionamiento de cada una para tener un diagnóstico de cómo son las formas de organización en términos de producción y comercialización.

De acuerdo con los nuevos retos que exige la globalización, Rodríguez (2010) comenta que ante esas exigencias las organizaciones deben diseñarse con estructuras

flexibles para facilitar la proactividad de sus empleados y así generar un ambiente que facilite los procesos de innovación y de mejora en los procesos para alcanzar las nuevas formas de organización, que en el caso de la empresa Agrícola Santa Teresa sigue siendo de una estructura vertical, donde las órdenes de ejecución emanan de arriba de la alta dirección a los demás mandos intermedios y de menor nivel.

Con las aportaciones de Clegg (1990) y Heyderbrand (1989), podemos deducir que la empresa es de tipo tradicional por el tipo de estructura y el centralismo que maneja, ya que las órdenes emanan de la alta dirección y únicamente los mandos medios y bajos las obedecen al estilo weberiano, pero en el fondo hay una evolución en que se generan nuevos indicios, como es la preocupación por adquirir nueva maquinaria y tecnología para asegurar los procesos de inocuidad y de protección al medio ambiente, ya que se ven obligadas en esa situación a cumplir con las nuevas reglas, de tal manera que no nacen por iniciativa de las personas que dirigen los rumbos de la organización.

Puede deducirse que este proceso evolutivo de la empresa hortícola sinaloense tendrá como objetivo lograr en las nuevas generaciones un cambio de actitud y de decisión respecto a crear por sí mismas los cambios indispensables, no sólo para participar y concretar las ventas en el mercado, sino que deberá existir la plena voluntad y la fortaleza de grupos de trabajo que vean por el beneficio de la empresa y se visualicen en la misma al considerar una de las variables propuestas por Clegg (1990): la constitución de responsabilidades y formas de relación.

La fortaleza de una nueva forma de organización lo representará el recurso humano que por su naturaleza es el único capaz de innovar en el desarrollo de estrategias encaminadas y fundamentadas en el crecimiento y desarrollo de la organización, tomando como sustento el trabajo colaborativo con gran sentido humano y que se caracteriza por ser integrativo, privilegiando el consenso en la toma de decisiones. Con esta mística y las aportaciones de Clegg (1990), podemos apreciar que la empresa hortícola sinaloense pasa por un momento de aprendizaje y con miras a lograr un liderazgo efectivo en este sector. Heyderbrand (1989) sustenta sus variables respecto a las nuevas formas de organización en el ser humano, en su comportamiento, en sus valores y en sus ganas y deseos de lograr un trabajo en equipo bajo un mismo objetivo, parte elemental que día a día la empresa hortícola sinaloense está asimilando con el propósito de consolidar los procesos de inocuidad que exige el nuevo milenio.

Con el análisis de las entrevistas, de los documentos culturales, de los artefactos, pudo determinarse que la empresa hortícola sinaloense busca adaptarse a las exigencias del entorno, lo cual nos evidencia que se están generando los primeros pasos para lograr nuevas formas de organización que de algún modo faciliten la obtención de las ventajas competitivas, que no únicamente incluyen a Porter con sus aportaciones en el apartado de estrategias genéricas: liderazgo en costos,

diferenciación y enfoque, sino que autores como D'Aveni (1996) y Davenport y Harris (2009) sustentan que la ventaja competitiva podrá ser permanente, siempre y cuando se adopten nuevas tecnologías y se creen grupos de trabajo donde la base para consolidarlo lo representan las nuevas formas de organización.

Estrategias de organización en las actividades de producción y de comercialización

En el desarrollo de las estrategias en las actividades de producción y de comercialización, además de desarrollar el análisis de las notas de campo generadas por la observación, el análisis de los documentos culturales, las fotografías y las entrevistas, pudieorn valorarse las aportaciones de autores como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), en relación con las escuelas de estrategia, las estrategias tipológicas propuestas por Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978) y las estrategias genéricas de Porter (1997).

En resumen, la escuela del diseño y la planeación de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), ha sido desarrollada por la empresa hortícola sinaloense como contar con un cronograma de las actividades de producción y diseñar métodos o sistemas para capturar la información mediante bitácoras en cada proceso producción y comercialización. También se deduce que la escuelas del posicionamiento, del ambiente y de la configuración, se desarrollan en la empresa hortícola con la especialización de un solo tipo de tomate, el verde, en la presentación de la caja de cartón con tapadera. Desde la entrada del Tratado de Libre Comercio comenzó a adquirir nueva tecnología, más automatizada y por último aplicar una estrategia integral de inocuidad, lo que implica desarrollar un sistema que incluye cursos de capacitación, aplicación y ejecución de nuevas reglas y reglamentos.

Respecto a la estrategia tipológica de Miles, Snow & Coleman (1978), la empresa hortícola pertenece al grupo de los defensores porque su única preocupación es vender el tomate en fresco y porque se ubica en un mercado estable donde sólo tiene a un solo comprador, lo que origina que no necesiten a una persona especializada en comercialización. La preocupación de este tipo de empresas es adquirir tecnología que ayude a mejorar los procesos de producción en términos de reducción de costos y de tiempo. Es el caso del uso de un software que lleva el control de cuantas hortalizas se producen y se recolectan en el campo.

Puede apreciarse que las estrategias genéricas implementadas y desarrolladas por esta empresa están orientadas a reducir costos, producir un solo tipo de tomate para un nicho de mercado, compuesto por las franquicias de comida rápida, como McDonalds y Domino's Pizza, entre otros.

Una circunstancia negativa que puede afectar a las empresas hortícolas es la falta de un proceso de investigación de mercados y el nulo acercamiento con los clientes directos en el mercado nacional e internacional, lo que puede generar que se pierda la posición en el mercado y, por ende, se debilite la empresa, como lo

señalan Hodge, William y Lawrence (2005), Hernández y Rodríguez (2008) y Porter (1999), quienes recomiendan que deben desarrollarse formas de organización, nuevos productos, nuevas formas de logística para satisfacer en mejor medida las nuevas necesidades de los clientes en el mundo global.

Principales obstáculos para lograr los objetivos organizacionales de las actividades de producción y de comercialización

El resultado al desarrollar un análisis a partir de la observación de las instalaciones en campo abierto, mallasombra, y permanecer encerrada en su totalidad la zona de empaque genera la idea de que hay un cambio respecto a hace más de diez años para consolidar los procesos de inocuidad agrícola. De los comentarios que surgieron a partir de las entrevistas aplicadas, se pudo percatar que el principal obstáculo para el logro de los objetivos organizacionales que tienen que ver de manera directa con la consolidación de las ventajas competitivas es el recurso humano. En México y en Sinaloa falta una nueva cultura que integre no sólo a las personas que laboran en las empresas hortícolas, sino también integrar un trabajo colaborativo con las principales instituciones gubernamentales que faciliten y ayuden a mejorar este tipo de actividad; como lo han señalado algunos informantes clave, persiste la desconfianza de las autoridades de seguridad con los productores, lo que ha implicado cumplir en su totalidad con los procesos de inocuidad.

Resultados obtenidos con la implementación de estrategias comerciales

Han sido satisfactorios, pero no determinantes, para asegurar la permanencia ante los retos del mundo global. Un punto a destacar es el esfuerzo por la empresa hortícola por ser los primeros en aplicar y desarrollar nuevos sistemas que hay en el mercado. Es el caso de la inocuidad, la responsabilidad social y la protección al medio ambiente, sin tener que esperar a que lo exija el mercado y las leyes gubernamentales. En el renglón de ser satisfactorio, los resultados ha consistido en el interés por aplicar y desarrollar nueva tecnología, tanto en los procesos de producción y de empaque, pero se infiere que en materia de lograr mayor permanencia en el mercado, de acuerdo con D'Aveni (2006), Davenport y Harris (2009), Nadler y Tushman (1999).

Es la búsqueda de la innovación, mediante la promoción de una nueva cultura empresarial sustentada en el trabajo colaborativo y de una filosofía de ganar-ganar y el uso y en la aplicación de nueva tecnología y de tecnologías de información (TIC) lo que puede implicar mayor compromiso de la organización por buscar formas que tengan como objetivo central fomentar la innovación con base en nuevos procesos organizacionales, que es lo que dará la pauta para desarrollar ideas que logren asegurar mejor la ventaja competitiva; Porter (1997) señala que las estrategias genéricas ya no son perdurables, porque fácilmente pueden ser adquiridas por la competencia.

CONCLUSIONES

Puede apreciarse que la interrogante central fue debidamente contestada, utilizando la estrategia metodológica del estudio de caso, que consiste en relacionar y acercar el conocimiento teórico con el conocimiento empírico, como lo mencionan Taylor & Bodgan (1987), Creswell (1998) y Rodríguez (2010), lo que dio como resultado evaluar con el análisis de la información generada en cada pregunta, de tal manera que se obtuvo la suficiente para comprobar a satisfacción la hipótesis de este trabajo de investigación. Tomando en consideración las aportaciones de Porter (1999) y Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se infiere la siguiente hipótesis:

Las formas de organización en las actividades de producción y comercialización utilizadas por las empresas hortícolas sinaloenses, así como sus estrategias, les han permitido alcanzar los niveles de competitividad planteados en sus objetivos organizacionales y el reconocimiento de los sectores productivos del estado de Sinaloa.

En síntesis, la empresa hortícola no contempla en su planeación las nuevas formas de organización, porque se halla en un ambiente estable. Puede apreciarse, hasta cierto punto, una cultura de conformismo y de zona de *confort* que lo evidencia en que únicamente le venden a un solo comprador, porque éste les asegura el volumen de su compra, pero se viven momentos de intensa rivalidad, según lo han señalado autores como Hodge, William y Lawrence (2005), Porter (1997), Barba y Solís (1997), Contreras (2004), Rodríguez (2010) e Izaguirre (2009), que pueden propiciar cambios e impacto adverso con el sistema tradicional, lo que provocaría la gran probabilidad de disminución en sus ventas y la probabilidad de correr el riesgo de desaparecer en el mercado. Es por eso que se recomienda fortalecer a la organización mediante la interacción y el trabajo colaborativo de cada uno de sus miembros con la finalidad de fortalecer los lazos y generar un ambiente que involucre compartir nuevas ideas que faciliten el proceso de innovación.

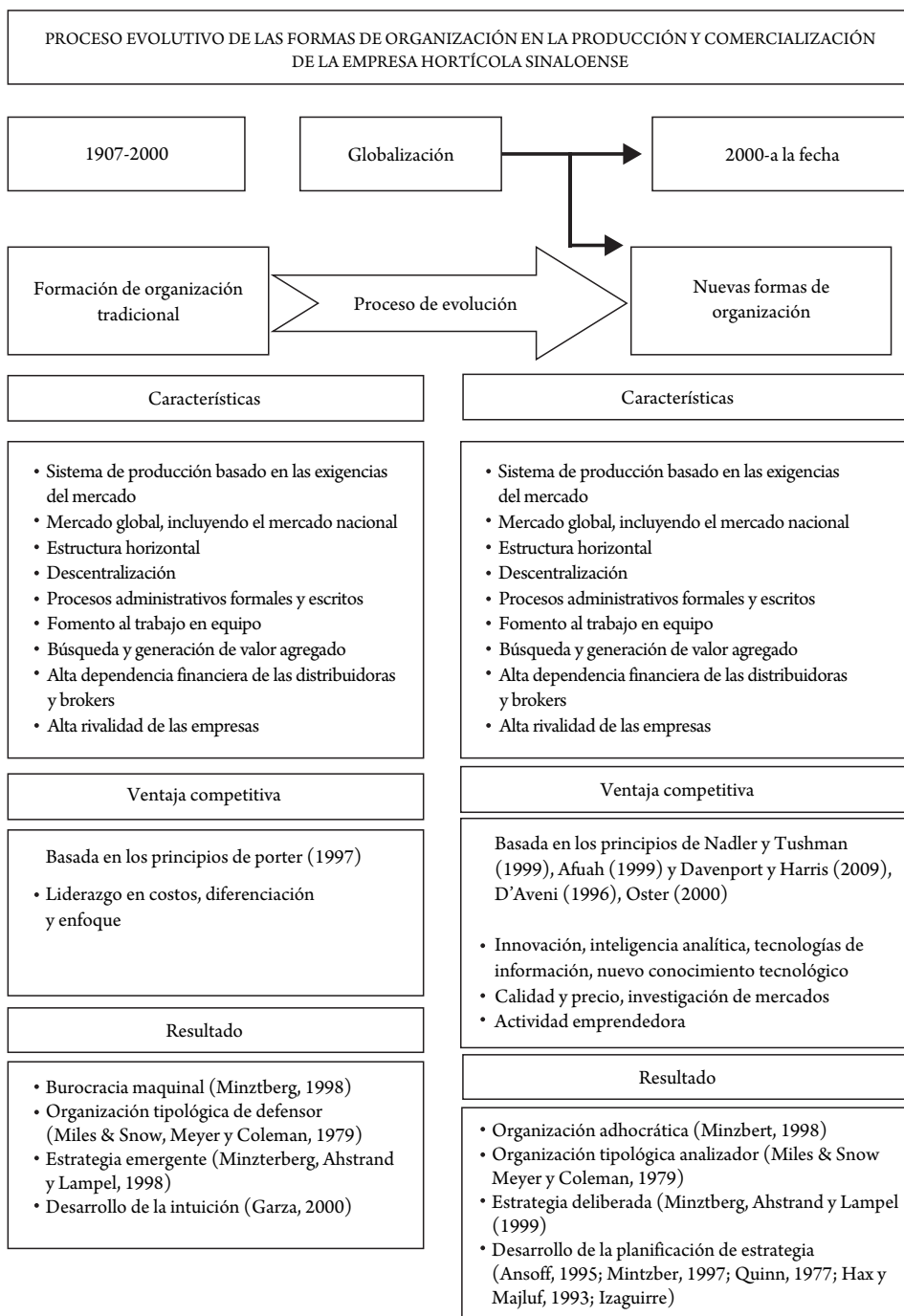
Esto implica desarrollar una nueva cultura corporativa, donde la alta dirección no debe ser representada sólo por el dueño, sino que además se incluya a cada uno de los empleados para que tengan la facilidad de aportar sus inquietudes, opiniones o puntos de vista, muy válidos, porque se involucran de manera directa con las actividades de la organización. Esto permite, de acuerdo con Heyderbrand (1987), Clegg (1990), Gilberth y Strebel (1991) y Oster (2000), desarrollar las fortalezas que tiene la organización con base en sus recursos intangibles, como son su personal operativo y de nivel medio, en aportaciones que puedan generar ventajas competitivas que sean de largo plazo e identificar nuevas oportunidades de mercado.

Cabe destacar la importancia que tiene el apartado de reflexiones finales, porque el proceso evolutivo de este trabajo dio como resultado asimilar y vivir la experiencia que tiene el objeto de estudio, de tal manera que brinda la posibilidad de intuir las siguientes investigaciones:

- La innovación en las actividades de producción y comercialización de la empresa hortícola sinaloense.
- El impacto de la biotecnología en el desarrollo y diversificación de nuevos productos agrícolas en la comercialización.
- La integración de cadenas productivas para mejorar el crecimiento económico del sector hortícola en Sinaloa.
- El impacto de las certificaciones en las actividades de producción y comercialización hortícola (inocuidad, responsabilidad social y ecológica) para lograr ventajas competitivas.
- La planeación financiera para el desarrollo y crecimiento económico de la empresa hortícola sinaloense.
- El capital humano, como factor de desarrollo en la empresa hortícola sinaloense
- El impacto de la logística para lograr ventajas competitivas en el sector hortícola de Sinaloa.

Por último, en el cuadro 2 se muestra una inferencia integral, a modo de una propuesta donde se resume la evolución que ha tenido la empresa hortícola sinaloense desde sus inicios en el siglo xx hasta nuestros días, observándose la adaptación de la organización hacia nuevas formas de organización y de competitividad, tomando como punto de referencia la innovación, la inteligencia analítica y el uso de nueva tecnología.

CUADRO 2
Proceso evolutivo de las formas de organización en la producción y comercialización de la empresa hortícola sinaloense



REFERENCIAS

- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.
- BARBA ÁLVAREZ, Antonio, y Pedro C. Solís Pérez (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial,
- CLEGG, Stewart (1990). *Organization studies in the posmodern world*. Londres: Sage Publications.
- CONTRERAS LOERA, Marcela Rebeca (2008). *La transformación de pequeña a gran empresa. El caso de la organización sinaloense*. Culiacán, Sinaloa, México: Pérez Editorial.
- CRESWELL, J. (2005). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
- DAFT, Richard (2009). *Teoría y diseño organizacional*. Novena Edición. México: Cengage Learning.
- D'AVENI, Richard A. (1996) *Hipercompetencia, como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos*. México: Compañía Editorial Continental. davenport, Thomas, y Jeanne G. Harris (2009). *Competing on analytics*. México: Alfaomega.
- ELIZALDE, Raymundo (2010). *Competitividad de la producción y comercialización de Sinaloa, 1989-2009*. Culiacán Sinaloa, México: CAADES.
- GARZA TREVIÑO, Juan Gerardo (2000). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- GEREFFI, Gary (2001). *Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización*, vol. 32, núm. 35. México.
- GILBERT, X. y P. Strebel (1991). *Desarrollo de la ventaja competitiva*. México: Dolmen.
- HAX, A., y N. Majluf (1993). *Gestión de empresa, con una visión estratégica*. México: Dolmen.
- HERNÁNDEZ, Sergio, y Rodríguez (2008). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- HEYDERBRAND, Wolf V. (1989). «New organizational forms». *Work and Occupations*, vol. 16, núm. 3, 323-357.
- HODGE, Lawrence y William (2005). *Teoría de la organización*. Sexta edición. Pearson.
- IZAGUIRRE, Fridzia (2009). *Estrategias Para el desarrollo organizacional y regional. Competitividad y tecnología en la pequeña empresa industrial*. México: Ediciones del Lirio.
- MILES, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer y Henry J. Coleman (1986). «Organizational strategy, structure and process». *Academy of Management. The Academic Of Management Review*. ProQuest.
- MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- MINTZBERG, H., J. Quinn y J. Voyer (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Edición breve. México: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H., B. Ahlstrand y J. Lampel (1998). *Strategy safari. A guided tour the wilds of strategic management*. New York, USA: The Free Press.
- NADLER, D., y M. Tushman (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford.
- OSTER, Sharon M. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. México: Oxford University Press.
- PORTER, Michael E. (1999). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- PORTER, Michael E. (1996). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- RIVAS TOVAR, Luis Arturo (2002). *Nuevas formas de organización. Estudios gerenciales*, vol. 18, núm. 82. Cali. Colombia: Universidad ICESI.

- RODRÍGUEZ PEÑUELAS, Marco Antonio (2010). *El cambio organizacional en las pymes sinaloenses. Una respuesta a los desafíos del entorno*. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- SANDOVAL CABRERA, Verónica (2010). «La crisis del patrón de especialización agrícola en México». *Revista Electrónica Refundación Latinoamericana*. Agosto de 2010. En <www.refundación.com.mx>.