## UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

## DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



# FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS HORTÍCOLAS SINALOENSES: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS

"Que como requisito para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas presenta"

# Luis Alfredo Vega Osuna

Director de Tesis: Dra. Fridzia Izaguirre Diaz de León

Culiacán, Sinaloa, México, 17 de Enero de 2012.

### Reconocimientos y agradecimientos

En el desarrollo de este trabajo de investigación agradezco las atenciones y el apoyo que las personas e instituciones me han brindado.

En primer instancia deseo expresar mi gratitud a los directores de Tesis la Dra. Fridzia Izaguirre de León, el Dr. Juan Cayetano Niebla Zataraín, el Dr. Ramón Martínez Huerta, la Dra. Marcela Contreras, al Dr. Ezequiel Avilés, el Dr. Sergio Alvarado Altamirano y al Dr. Marco Antonio Rodríguez por apoyarme en la transmisión de conocimiento.

También quiero reconocer a mis compañeros del Doctorado en Ciencias Administrativas de está casa de estudios por el apoyo brindado y el impulso de seguir adelante con este proyecto de investigación.

Asimismo quiero dejar el reflejo de mi agradecimiento a la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa y a la Asociación de Agricultores del Río Culiacán por su apoyo y colaboración al momento de obtener información pertinente en el desarrollo de este proyecto.

Y finalmente, mi más sincera gratitud y reconocimiento a mi familia, por su aliento y ánimo constante, por estar ahí permanentemente, por acompañarme en los momentos más difíciles, por el costo personal que han asumido, por su implicación personal y por ofrecerme su comprensión durante todo este proyecto.

# Índice General

Capítulo I Marco Contextual y Planteamiento del Problema de Investigación Pag	<b>g</b> .
	22
1.2 Planteamiento del Problema	28
1	28
1.2.2 Escenarios Futuros	34
	35
1.2.4 Formulación del Problema 3	39
1.2.4.1 Interrogante Central	39
1.2.5 Sistematización del Problema de Investigación	39
1.2.5.1 Preguntas de Investigación	39
1.3 Delimitación del Problema	10
1.4 Objetivos	10
J 1	11
	12
1	17
1.7 Limitaciones del Estudio	18
Capítulo II Marco teórico o de Referencia	
Capitulo II	
	50
	50
$\mathcal{E}$	54
Producción y Comercialización	
$\epsilon$	71
	74
$\boldsymbol{\zeta}$	77
$\epsilon$	37
	90
Organización	
8 3	96
£ £ , , ,	06
C	10
	15
	15
1	18
	22
	23
	24
2.6.1. La Teoría de la Ventaja Competitiva: Concepto y Teorías Afines	28
Capítulo III Decisiones Teóricas y Metodológicas	
- · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	35
	38
	40

3.1.2.1 Proceso de la Investigación Cualitativa 3.1.2.2 Principales Tradiciones de la Investigación Cualitativa 3.1.2.2 Principales Tradiciones de la Investigación Cualitativa 3.1.3 Estudio de Caso 3.2. Integración de Métodos 3.3. Estrategias de Investigación: Metodología empleada en la investigación 3.3.1. Tipo de Investigación 3.3.1. Tipo de Investigación 3.3.2. Metodología empleada en la Investigación 3.3.3. Consideraciones para su aplicación 3.3.3. Consideraciones para su aplicación 3.3.3. Consideraciones para su aplicación 3.3.4. Criterios de Validez 3.4. Investigación de Campo 3.4.1. Diseño de la Investigación 3.4.2. Selección de la Muestra 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos  Capítulo IV Organización de Datos  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos organizacionales de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Organización en las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementación de Estrategias Comerciales 5. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organiz	3.1.2 Metodología Cualitativa	141
3.1.2.2 Principales Tradiciones de la Investigación Cualitativa 3.1.3. Estudio de Caso 3.1.3. Estudio de Métodos 3.3. Estrategias de Investigación: Metodología empleada en la investigación 3.3.1. Tipo de Investigación 3.3.1. Tipo de Investigación 3.3.2. Metodología empleada en la Investigación 3.3.2. Metodología empleada en la Investigación 3.3.3. Consideraciones para su aplicación 3.3.4. Criterios de Validez 162 3.3.4. Criterios de Validez 163 3.4. Investigación de Campo 164 3.4.1. Diseño de la Investigación 3.4.2. Selección de la Muestra 168 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos 169  Capítulo IV Organización de Las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 172 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 172 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 174 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Organización en las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 206 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementación de Estrategias Comerciales 218 Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones		
3.1.3. Estudio de Caso 3.2. Integración de Métodos 3.3. Estrategias de Investigación: Metodología empleada en la investigación 3.3. Estrategias de Investigación 3.3.1. Tipo de Investigación 3.3.1. Tipo de Investigación 3.3.2. Metodología empleada en la Investigación 3.3.3. Consideraciones para su aplicación 3.3.3. Consideraciones para su aplicación 3.3.4. Criterios de Validez 3.4. Investigación de Campo 3.4.1. Diseño de la Investigación 3.4.2. Selección de la Muestra 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos 168 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos 169  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 172 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 187 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Organización en las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Organización en las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Organización en las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Organización en las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización en las Actividades de Producción de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.8. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción en		146
3.3. Estrategias de Investigación: Metodología empleada en la investigación 157 3.3.1. Tipo de Investigación 157 3.3.1. Tipo de Investigación 157 3.3.2. Metodología empleada en la Investigación 158 3.3.4. Criterios de Validez 162 3.4. Investigación de Campo 164 3.4.1. Diseño de la Investigación 167 3.4.2. Selección de la Muestra 168 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos 169  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 172 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 172 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 172 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 174 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 187 4.1.6. Situación Actual 188 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 206 4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las Actividades de Producción en la la Empresa Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización en la la Empresa Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obs		147
3.3. Estrategias de Investigación: Metodología empleada en la investigación 157 3.3.1. Tipo de Investigación 157 3.3.1. Tipo de Investigación 157 3.3.2. Metodología empleada en la Investigación 158 3.3.4. Criterios de Validez 162 3.4. Investigación de Campo 164 3.4.1. Diseño de la Investigación 167 3.4.2. Selección de la Muestra 168 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos 169  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 172 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 172 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 172 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 174 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 187 4.1.6. Situación Actual 188 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 206 4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las Actividades de Producción en la la Empresa Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización en la la Empresa Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obs	3.2. Integración de Métodos	156
3.3.1. Tipo de Investigación 157 3.3.2. Metodología empleada en la Investigación 157 3.3.2. Metodología empleada en la Investigación 158 3.3.4. Criterios de Validez 162 3.4. Investigación de Campo 164 3.4.1. Diseño de la Investigación 267 3.4.2. Selección de la Muestra 168 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos 169  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 172 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 172 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 172 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 174 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 174 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 187 4.1.6. Situación Actual 188 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 206 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 210 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 218 Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 242 Anexos 160 de cuadros 1	· ·	157
3.3.2. Métodología empleada en la Investigación 157 3.3.3. Consideraciones para su aplicación 158 3.3.4. Criterios de Validez 162 3.4. Investigación de Campo 164 3.4.1. Diseño de la Investigación 167 3.4.2. Selección de la Muestra 168 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos 169  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 172 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 172 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 172 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 174 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 174 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 174 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 187 4.1.6. Situación Actual 188 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 204 4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos organizacionales de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las Actividades de comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos organizacionales de las Actividades de comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 210 4. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización en las Cividades de Comercialización en las ac		
3.3.3. Consideraciones para su aplicación 3.4. Criterios de Validez 3.4. Investigación de Campo 3.4. Investigación de Campo 3.4. Investigación de la Investigación 3.4.2. Selección de la Muestra 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1. Pundación, Origen y Evolución de la Organización 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Organización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 4.9. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 4.9. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización 4.8. Resultados Obtenidos c	1	157
3.3.4. Criterios de Validez 3.4. Investigación de Campo 3.4.1. Diseño de la Investigación 3.4.2. Selección de la Muestra 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos  Capítulo IV Organización de Datos  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas  • Índice de gráficas • Índice de gráficas		158
3.4.1. Diseño de la Investigación 3.4.2. Selección de la Muestra 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las Actividades de comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas 4.24  Anexos 5. Índice de gráficas 6. Índice de gráficas 6. Índice de cuadros	* *	162
3.4.1. Diseño de la Investigación 3.4.2. Selección de la Muestra 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las Actividades de comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas 4.24  Anexos 5. Índice de gráficas 6. Índice de gráficas 6. Índice de cuadros	3.4. Investigación de Campo	164
3.4.2. Selección de la Muestra 3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos  Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 187 4.1.6. Situación Actual 188 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 196 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 204 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 205 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 212 cencias administrativas Referencias Bibliográficas 222 ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 242 Anexos 250 Índices 6 Índices 6 Índice de gráficas 6 Índice de cuadros		167
Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 172 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 172 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 174 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 174 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 187 4.1.6. Situación Actual 188 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 196 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 204 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 218  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las 222 ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 242 Anexos 250 findices 161 findice de cuadros 161 findice de cuadros 162 findice de cuadros 162 findice 163 findice de cuadros 163 findice 1		168
Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.6. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 218  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 4. Éferencias Bibliográficas 5. Índice de gráficas 6. Índice de cuadros	3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos	169
Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.6. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 218  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 4. Éferencias Bibliográficas 5. Índice de gráficas 6. Índice de cuadros	Capítulo IV Organización de las Actividades de Producción y Comercializac	ión de las
4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa 172 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 172 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 174 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 174 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 187 4.1.6. Situación Actual 188 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 196 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 204 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización de Estrategias Comerciales 218 Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 222 ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 242 Anexos Índices Índice de gráficas Índice de cuadros		
4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 218  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 222 232 242 243 250  Índices  Índice de gráficas  Índice de cuadros	y Perspectivas. Resultados	
4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa 174 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 174 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 181 4.1.5. Ubicación Geográfica 187 4.1.6. Situación Actual 188 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 191 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 196 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción 204 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 206 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 210 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales 218 Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 222 Anexos 5 Índices 6 Índice de gráficas 6 Índice de cuadros	4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa	172
4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual 4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción 4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas 4.2 Anexos 5. Índice de gráficas 6. Índice de cuadros		172
4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción  4.1.5. Ubicación Geográfica  4.1.6. Situación Actual  4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa  4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa  4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción  4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa  4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa  4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa  4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas  4.22 ciencias Bibliográficas  6. Índice de gráficas  6. Índice de cuadros	4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa	174
4.1.5. Ubicación Geográfica 4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas 4.22 Anexos 5. Índice de gráficas 6. Índice de cuadros	4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual	174
4.1.6. Situación Actual 4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción 4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas Referencias Bibliográficas 4.22 Conclusiones y Indices  indices  indice de gráficas  indice de gráficas  indice de cuadros	4.1.4. Proceso Evolutivo de la Comercialización y de la Producción	181
<ul> <li>4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la Empresa Hortícola Santa Teresa</li> <li>4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa</li> <li>4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción</li> <li>4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa</li> <li>4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa</li> <li>4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización</li> <li>4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales</li> <li>Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas</li> <li>Referencias Bibliográficas</li> <li>Anexos</li> <li>Índice de gráficas</li> <li>Índice de gráficas</li> <li>Índice de cuadros</li> </ul>		187
Empresa Hortícola Santa Teresa  4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa  196  4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción  204  4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa  206  4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa  210  4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización  4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  218  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas Referencias Bibliográficas  222  Anexos  indices  indice de gráficas  indice de cuadros	4.1.6. Situación Actual	188
4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa  4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción  2.04  4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa  2.06  4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa  4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización  4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  2.18  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas Referencias Bibliográficas  2.22  Anexos  indice de gráficas  indice de gráficas  indice de cuadros	4.2. Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción en la	
Hortícola Santa Teresa  4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción  4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa  4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa  4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización  4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas  Anexos  Índice de gráficas  Índice de cuadros	Empresa Hortícola Santa Teresa	191
4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las Actividades de Producción  4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa  206  4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa  4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización  4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  218  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas  Anexos  indices  indice de gráficas  indice de cuadros	4.3. Estrategias de Organización en las Actividades de Producción de la Empresa	
Actividades de Producción  4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa  206  4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa  4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización  4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  218  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas  222  Anexos  Índice de gráficas  Índice de cuadros	Hortícola Santa Teresa	196
<ul> <li>4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa</li> <li>4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa</li> <li>4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización</li> <li>4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales</li> <li>Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas</li> <li>Referencias Bibliográficas</li> <li>Ánexos</li> <li>Índice de gráficas</li> <li>Índice de cuadros</li> </ul>	4.4. Principales Obstáculos para el logro de los Objetivos Organizacionales de las	
la Empresa Hortícola Santa Teresa  4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa  4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización  4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas  Anexos  Índices  Índice de gráficas  Índice de cuadros	Actividades de Producción	204
<ul> <li>4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa</li> <li>4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización</li> <li>4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales</li> <li>Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas</li> <li>Referencias Bibliográficas</li> <li>Anexos  Índices</li> <li>Índice de gráficas</li> <li>Índice de cuadros</li> </ul>	4.5. Proceso y Formas de Organización de las Actividades de Comercialización en	
<ul> <li>4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización</li> <li>4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales</li> <li>218</li> <li>Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas</li> <li>Referencias Bibliográficas</li> <li>Anexos</li> <li>Índices</li> <li>Índice de gráficas</li> <li>Índice de cuadros</li> </ul>	la Empresa Hortícola Santa Teresa	206
actividades de comercialización  4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  218  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas  242  Anexos  Índices  Índice de gráficas  Índice de cuadros	4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa	210
4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales  Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las ciencias administrativas  Referencias Bibliográficas  Anexos  Índices  Índice de gráficas  Índice de cuadros		215
ciencias administrativas Referencias Bibliográficas Anexos Índices  Índice de gráficas  Índice de cuadros		218
ciencias administrativas Referencias Bibliográficas Anexos Índices  Índice de gráficas  Índice de cuadros	Conclusiones y Recomendaciones para futuras investigaciones y aportación a las	222
Anexos  Índices  Índice de gráficas  Índice de cuadros	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
Anexos  Índices  Índice de gráficas  Índice de cuadros	Referencias Bibliográficas	242
<ul> <li>Índice de gráficas</li> <li>Índice de cuadros</li> </ul>	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	250
Índice de cuadros	Índices	
Índice de cuadros	Índice de gráficas	
,		
	Índice de Figuras	

# Índice de Gráficos, Cuadros y Figuras

Índice de Gráficos	No. De Pág.
<b>Gráfica No. 1</b> Importaciones de productos agrícolas de México al Mercado de los Estados Unidos Periodo 1990-2007.	10
<b>Gráfica 2</b> Volumen de la Exportación de Hortalizas a Nivel Nacional y de Sinaloa.	24
<b>Gráfica 3</b> Consumo per cápita Anual de Hortalizas Mexicanas por Habitante Norteaméricano.	34
<b>Cuadro 2.1.</b> Evolución de la superficie cultivada, rendimiento, producción y disponibilidad de hortalizas y población a nivel mundial entre 1964 y 2004.	53
<b>Cuadro 2.2.</b> Distribución geográfica de la producción hortícola y población en el mundo.	54
<b>Cuadro 2.3.</b> Municipios con Superficie Cosecha de Hortalizas Mayor a 2,000 Hectáreas en México 2008.	56
<b>Cuadro 2.4.</b> Producción Nacional por Entidad Federativa Ciclo Otoño-Invierno y Ciclo Primavera-Verano 2008-2009.	59
<b>Cuadro 2.5.</b> Consumo Per Cápita de Hortalizas Frescas Seleccionadas en los Estados Unidos 1989-2009.	62
<b>Cuadro 2.6.</b> Volumen y Valor de la Oferta Nacional de Hortalizas en México por Tipo de Producto.	
Cuadro No. 2.7 Configuraciones Estructurales propuestas por Minztberg.	84
Cuadro No. 2.8. Características de las Nuevas Formas Organizacionales	89
Posmodernas de Heydebrand. <b>Cuadro No. 2.9.</b> Características de las Nuevas Formas Organizacionales	89
Posmodernas, según Stewart Clegg. <b>Cuadro No. 2.10.</b> Diferencias entre el Modelo Tradicional de Organización y los Nuevos Enfoques de Organización.	94
<b>Cuadro 2.11.</b> Resumen de cada una de las escuelas planteadas por Mintzberg Ahlstrand y Lampel (1998).	106
Cuadro 2.12. Tipos de estrategia Tipológica planteados por Miles y Snow.	109
Cuadro 2.13. Descripción de Estrategias de acuerdo con Mintzberg.	112
Cuadro No. 2.14. Principales Funciones del Departamento de Producción.	116
Cuadro No 3.1. Características de la Metodología Cuantitativa.	139
Cuadro No. 3.2. Características de la Investigación Cualitativa.	142
Cuadro No. 3.3. Fases del Proceso de Investigación Cualitativa.	143
Cuadro 3.4. Objetivos Científicos que abarca la Metodología.	146
Cuadro 3.5. Tipos de Investigación Cualitativa.	146
<b>Cuadro 3.6.</b> Condiciones de cada una de las estrategias de investigación en las ciencias sociales.	149
Cuadro No. 3.7. Fuentes del estudio de caso.	150
Cuadro 3.8. Seis fuentes de evidencia: fuerzas y debilidades.	151
Cuadro 3.9. Tácticas de estudio de caso para las cuatro pruebas de diseño.	152
Cuadro 3.10. Tipos de Métodos Mixtos.	156
Cuadro 3.11. Información de Entrevistas Abiertas.	170

Índice de Cuadros No. De Pág.

<b>Cuadro 4.1</b> . Descripción de cada una de las tecnologías aplicadas en el proceso de producción.	184
<b>Cuadro 4.2.</b> Síntesis de la Razón del porque la Empresa Hortícola pertenece a la Burocracia Maquinal de acuerdo con la estructura planteada por Henry Mintzberg.	190
<b>Cuadro 4.3.</b> Estrategias hortícolas de producción planteadas por las escuelas de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).	199
<b>Cuadro 4.4.</b> Estrategias hortícolas de comercialización planteadas por las escuelas de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).	214
<b>Cuadro 5.1.</b> Proceso Evolutivo de las Formas de Organización en la Producción y Comercialización de la EHS	241
Índice de Figuras	
<b>Figura 2.1</b> Superficie Cosechada Nacional de Hortalizas 1989-2008 (Miles de Hectáreas).	56
<b>Figura 2.2.</b> Ranking Nacional de la Superficie Cosechada de Hortalizas 2008 <b>Figura 2.3</b> Volumen y Valor de la Producción Nacional de Hortalizas 1989-2008.	56 58
<b>Figura 2.4.</b> Valor de la Producción Nacional de Hortalizas 1989-2008. <b>Figura 2.5.</b> Consumo Per Cápita de Hortalizas Frescas en Estados Unidos 1989-2009.	60 63
<b>Figura 2.6.</b> Volumen y Valor de la Oferta Nacional Total de Hortalizas en México.	64
Figura 2.7. Producción y Crédito Agropecuario 1950-2003.	66
Figura 2.8. Fases de crecimiento y crisis organizacional.	80
Figura 2.9. Las cinco partes fundamentales de la organización.	82
Figura 2.11. Diferenciación Horizontal.	85
Figura 2.12. Diferenciación Vertical.	86
Figura 2.13. Ventaja Competitiva.	110
<b>Figura 2.14.</b> Organigrama representando las principales funciones del área de producción.	117
Figura 2.15. Modelo de Sistema Abierto.	118
Figura 2.16. Ambientes que se consideran para el Desarrollo de una Ventaja	130
Competitiva.	
Fig. 2.17. Innovación	133
Fig. No 3.1. Proceso de Investigación Cuantitativa.	140
Fig. No. 3.2. Proceso de la Investigación Cualitativa.	144
Figura 3.3. Método de estudio de caso.	148
Figura 3.4. Haciendo inferencias, dos niveles.	155
Figura 3.5. Relación entre las formas de organización de las actividades de	160
producción, comercialización, la estrategia, sus efectos en el logro de objetivos y de la competitividad de la empresa hortícola sinaloense.	
<b>Figura 3.6.</b> De las Principales Dimensiones de la "Totalidad" al "Angulo de la	161
Investigación".	101

Figura 3.7. Dimensiones de Análisis, Angulo de Investigación, Preguntas de	163
Investigación, proposiciones, instrumentos metodológicos y unidades de análisis.	
Figura 4.1. Organigrama General de la Empresa.	
Figura 4.2. Ubicación Geográfica de la Hortícola Santa Teresa.	175
Figura 4.3. Fluxograma del Proceso de Producción.	188
Figura No. 4.4. Tomate Saladette.	191
Figura No. 4.5. Tomate Gordo.	203
Figura 4.6. Cadena de Consumo y Distribución de Hortalizas en México.	203
	208

#### Introducción

Actualmente el mundo de los negocios no se escapa de la influencia de la globalización.

De acuerdo con Garza (2000, p.286) la globalización se interpreta como una fórmula de interdependencia entre países, donde las economías de los países comparten producción y distribución, donde las empresas participan en la producción y comercialización en diferentes países logrando como resultado un incremento en el comercio internacional.

De acuerdo con Rodríguez (2003, p. 22) los distintos retos que presenta la globalización son alta presencia de empresas altamente competitivas en precios y en producción, alta complejidad en el rumbo y en la dirección de las empresas que incluye mercados no solamente locales sino que además tiene inmerso los mercados regionales y globales con clientes de diferentes rasgos culturales como lo es el idioma, las costumbres, los hábitos y la religión, además los gobiernos imponen restricciones cada vez mayores a la hora de diseñar la política económica y por último el rol que juega la sociedad civil en la aceptación de la inversión extranjera directa y de la flexibilidad por aprender y mejorar lo que otros hacen en otras partes del mundo.

Ante este escenario la horticultura es y ha sido una actividad altamente preponderante porque como parte del sector de alimentos la población a nivel mundial ha estado más consciente de consumir más frutas y hortalizas para mejorar su condición de salud y a su vez poder evitar enfermedades. Ante este panorama se han incrementado el gasto familiar en un 21 % en los

últimos 18 años<sup>1</sup>. La explicación es que el consumo de frutas y hortalizas no es una moda, sino que forma parte importante de la dieta en los consumidores.

México es un país privilegiado por la naturaleza y la propia interacción del hombre para producir hortalizas y frutas, esto aunado a la desarticulación del aparato productivo interno y la caída de los precios en los cereales favoreció que el sector hortofrutícola nacional se fortaleciera en los últimos 20 años<sup>2</sup>.

En el marco del nuevo orden mundial alimentario<sup>3</sup>, la agricultura en México ha crecido 442% en las últimas dos décadas, al pasar de 1.2 millones de toneladas en la temporada 1989-90 a 5.2 millones de toneladas para la temporada 2008-09<sup>4</sup>, dándose un mayor crecimiento a partir de 1994 con la entrada en vigor del TLC. Además es importante destacar que este país presenta ventajas como lo es el clima, costos laborales y la cercanía con el principal mercado del mundo en hortalizas que es los Estados Unidos.

En el año 2000, la ventaja relativa de exportación<sup>5</sup> consiste en que México tiene una ventaja comparativa en la producción y exportación de hortalizas que cualquier otro producto

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> USDA, ERS. Market Trend Economic Division

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Verónica Sandoval Cabrera, 2009, Cadenas Globales de Valor y Gobernabilidad: La estrategia de desarrollo de la cadena hortícola en México. Protocolo de Tesis de Doctorado.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> La Agricultura Mundial de Fin de Siglo: Hacia un nuevo orden agrícola internacional, en Dabat, 1994, México y la Globalización. UNAM

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Para fines estadísticos y en relación a los principales ciclos de producción del país, la temporada agrícola comprenden los meses de octubre a septiembre del año siguiente.

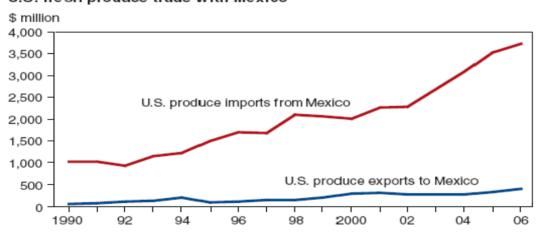
<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> La ventaja relativa de exportación, revela que la ventaja que tiene México en la exportación de un producto en comparación con el promedio de todos los productos exportados. ¿Cuánta liberalización aguanta la agricultura? Impacto del TLCAN en el sector agroalimentario, Cámara de Diputados, LVII Legislatura, Comisión de Agricultura; Universidad Autónoma de Chapingo; Centro de Estudios Para el Cambio en el Campo Mexicano y CIESTAAM; México, 2000. Detalle del calculo p. 207.

agropecuario, a esto se le denomino "hortoculturalización" convirtiéndose en el eje más dinámico de la agricultura mexicana y uno de los principales renglones de captación de divisas.

De acuerdo con Sandoval (2010, p. 1-2) en el año del 2007, el departamento de agricultura de los Estados Unidos<sup>7</sup> (USDA) argumento que existe un aumento en el consumo de frutas y de hortalizas por parte del consumidor de Estados Unidos debido a un aumento en los ingresos y a la integración de México y Canadá en el marco del TLC que se vio reflejado en innovaciones en la producción, almacenamiento, empaque y transportes, por lo que en el año de 1990 Estados Unidos importó 200 millones de dólares estaduonidenses y logrando alcanzar 600 millones en el año del 2007. (Véase Gráfica no. 1)

Gráfica No. 1 Importaciones de productos agrícolas de México al Mercado de los Estados Unidos

Periodo 1990-2007



U.S. fresh produce trade with Mexico

Source: Prepared by USDA, Economic Research Service, using data from USDA, Foreign Agricultural Service, FASOnline.

10

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> La hortoculturalización es un concepto que ayuda a identificar el auge y el nivel de importancia que tiene el desarrollo de la horticultura en México para el mundo por su capacidad productiva y sus ventajas que presenta con respecto a clima, cercanía con el principal mercado de hortalizas en el mundo, costos laborales bajos, infraestructura disponible y know how de ser productor de más de cien años.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Huang Sophia and Kuo (2007) Increased U.S. Imports of Fresh Fruit and Vegetables. Economic Research Service. USDA

Sinaloa es una de las entidades agrícolas más importantes del país, por presentar un clima adecuado y contar con una superficie agrícola considerable casi una tercera parte de su territorio estatal. En el 2008, Sinaloa sembró cerca de 1.36 millones de hectáreas de cultivos agrícolas, que representa el 6.2 de la superficie nacional que fue de 21.9 millones de hectáreas, además tiene el liderazgo productivo en hortalizas, donde sus principales productos son: tomate, chile, pepino, calabaza, ejote y berenjena. De este grupo de hortalizas Sinaloa Contribuyó en el 2008 con 1.77 millones de toneladas de producción nacional lo que representa un 33 % del total, teniendo un valor de 8 mil millones de pesos. (Elizalde, 2010, p. 332)

Con respecto a la producción de hortalizas en México, existen 2 estaciones en el año, la primera es el ciclo primavera-verano y el otro ciclo es otoño-invierno. La producción de Sinaloa es casi en su totalidad durante el ciclo otoño-invierno, donde prácticamente no tiene competencia, y durante el año del 2008 contribuyó con el 61 % de la producción nacional de hortalizas pero tuvo una nula participación en el ciclo primavera-verano. (Elizalde, 2010, p. 230)

Además es el estado que tiene una mayor antigüedad en la producción y en la exportación de hortalizas, esto le ha permitido consolidar un know how<sup>8</sup> de más de 100 años de experiencia. En tecnología es de los primeros estados que pone el ejemplo, en lo que respecta a variedades híbridas Sinaloa ha logrado un promedio de rendimiento por hectárea de 4,500 bultos de 25 libras a cielo abierto y en invernaderos de 9,500 bultos, mientras que en 1999 era de menos de 2,000

-

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Know How significa el contar con el conocimiento en el proceso de producción y de comercialización hortícola debido a la antigüedad que tiene como estado precursor de esta actividad económica.

bultos. En agricultura protegida<sup>9</sup> fue el primer estado que decidió incursionar en el uso de invernaderos a partir del año 2000, este ha tenido un crecimiento agresivo logrando incrementar su superficie 4.5 veces más entre 2003 y 2007. Hasta el año 2009 Sinaloa cuenta con 3,389 hectáreas de invernadero logrando el 22.7 % de la superficie nacional. (Elizalde, 2010, p. 333-357)

Sinaloa posee el mayor nivel de organización agrícola de México lo que le ha permitido tener la capacidad de gestión para liderar los problemas agrícolas nacionales como la reforma a la Ley del Seguro Social en abril del 2001 y el Acuerdo de Suspensión del Dumping<sup>10</sup> al tomate en 1996. Además Sinaloa es el estado que posee el mayor número de empresas agrícolas reconocidas por SENASICA<sup>11</sup> en inocuidad<sup>12</sup>. Este último punto es relevante porque el mercado de los Estados Unidos desde 1997 implementó como requisito de importación cumplir con las normas de inocuidad e higiene, a partir del 2007 México implementa como obligación a nivel nacional el desarrollar procesos de está índole, de antemano Sinaloa se ha caracterizado por tomar la decisión de llevar a cabo estos procesos desde 1998 hasta la fecha.

Como hemos analizado las fortalezas que presenta nuestro país y en caso específico Sinaloa, este sector económico presenta como problema inmediato ante los retos de la globalización el

.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> La agricultura protegida significa el uso de invernaderos que a diferencia del cultivo tradicional (cielo abierto) este tiene como característica tener una estructura que le permite cerrar el área de siembra ayudándola en el control del clima, un mejor control y eficiencia en el uso de los insumos, el utilizar sistemas de energía renovable, un mayor control fitosanitario y el aprovechamiento de suelos no aptos. (Elizalde, 2010, p. 357)

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Dumping significa vender abajo del costo y es considerada por las autoridades de gobierno en el sector comercio como una práctica desleal y que puede ser castigada mediante el establecimiento de cuotas compensatorias que tienen como propósito eliminar este efecto para proteger al sector económico que se vea afectado por está situación.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> SENASICA significa Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> La inocuidad agrícola son técnicas que se aplican y se desarrollan en el proceso de siembra, del desarrollo del producto en la planta, de traslado del campo al empaque hortícola, incluyendo su recepción, clasificación y empaque para eliminar toda posibilidad de que el producto se contamine y se garantice que se encuentra libre de gérmenes y de patógenos.

incremento en la rivalidad internacional y de la capacidad competitiva de las empresas. (Rodriguez, Castillo, Borboa y Cereceres, 2006, p.52)

Ante ese incremento de la rivalidad se observa de acuerdo con Elizalde (2010, p.370 y 371) la entrada de nuevos competidores al mercado de las hortalizas en los Estados Unidos, entre ellos destacan productores de Centroamérica de los países de Honduras, Guatemala y El Salvador, sembrando alrededor de 15 mil hectáreas donde se observa capital de inversionistas americanos, incluyendo algunos productores de Florida, representando una amenaza potencial para desplazar a los productores mexicanos como principales abastecedores del mercado en frutas y hortalizas frescas, creando la Federación de Productores de Hortalizas en Invernadero de Centroamérica representada por la empresa Hidroexpo. Además existe el riesgo de incorporarse Cuba al mercado de las hortalizas siempre y cuando los Estados Unidos se ablandan y permitan la eliminación total del embargo económico<sup>13</sup> interpuesto por este país a la isla. (Elizalde, 2010, p. 370 y 371)

Una de las grandes preocupaciones es que la mayor parte de las agrícolas del estado de Sinaloa es de tipo tradicional, de acuerdo con Rubio (2009) y con datos del Censo Nacional Agropecuario 2007, el 6% son productores a gran escala, el 18% pertenece a productores medianos y el 75% a agricultores de este tipo: el tradicional, los cuales enfrentan grandes problemas en la organización de sus actividades de producción y de comercialización. Estos problemas son originados por no contar con nuevas tecnologías, por no existir una planeación y

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> El embargo comercial, económico y financiero de Estados Unidos en contra Cuba (también conocido en Cuba como el bloqueo) fue parcialmente interpuesto en octubre de 1960 y significa prohibición total de comercializar y de negociar de empresas estadounidenses con este país. Inicialmente el embargo fue una respuesta a las expropiaciones por parte de Cuba de propiedades de ciudadanos y compañías estadounidenses en la isla. 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 continuarán mientras el gobierno se negara a dar pasos hacia "la democratización y mostrara más respeto hacia los derechos humanos. (Cuban Democracy act., 1992)

un programa de producción adecuados, por una competencia internacional intensa, por estilos de administración basados en criterios familiares, por excesivas regulaciones gubernamentales e internacionales lo cual están produciendo los siguientes síntomas: Disminución en las ventas, disminución en el precio de los productos, disminución en los márgenes de utilidad, pérdida y dificultad de recuperar la inversión, inseguridad e incertidumbre de comercializar el producto en los Estados Unidos así como la pérdida en la competitividad de sus productos que de no tomar medidas pertinentes en tiempo y forma pueden dar como resultado la pérdida y la quiebra de este tipo de empresas.

Otro de los grandes problemas que presenta la horticultura sinaloense es que el sistema tradicional conocido como enclave<sup>14</sup> ha llegado a su etapa final porque se ha convertido en uno de los obstáculos que impide el crecimiento del sector agrícola en general. Este modelo tradicional se ha caracterizado por no utilizar tecnología moderna, Costos elevados, centralización en su autoridad, contratación masiva del personal de campo, poca atención y maltrato a jornaleros, personal sin educación universitaria, la empresa no moderniza su planta productiva, únicamente producir en fresco sin el interés de monitorear el mercado y además de utilizar técnicas de producción rudimentarias y sistemas de administración informales. (Rodríguez, 2003,p.169)

Ante este escenario se genera la inquietud de desarrollar estrategias de producción y de comercialización que estén encaminadas a facilitar el proceso de respuesta en materia de producción y de comercialización para hacerle frente a los retos que presenta el ambiente de la globalización en las hortalizas. (Rodríguez, Castillo, Borboa y Cereceres, 2006, p.52)

-

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Enclave es un sistema de trabajo que consiste el facilitar capital extranjero para el desarrollo de las actividades hortícolas de la región facilitando la integración y la creación de una nueva clase de productores empresarios (Sandoval, 2010, p. 3)

Se mencionan en orden de su amplitud y de su potencial a las principales teorías. Entre ellas se utiliza en primera instancia la teoría de la organización, la segunda es la teoría de la administración, teoría de la ventaja competitiva, competitividad, estrategias y sus generalidades, estrategias genéricas, producción y comercialización respectivamente.

De acuerdo con el tema y el objeto de estudio seleccionado y su importancia en las actividades económicas de la región surge como interrogante central de este trabajo de investigación ¿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 su evaluación en el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional?

Para darle respuesta a cada una de las variables que conforman a la interrogante central es necesario formular y lograr los siguientes objetivos:

- Analizar como ha sido el proceso de producción y de comercialización de las empresas hortícolas localizadas en el estado de Sinaloa.
- Examinar las formas de organización que ha implementado la empresa hortícola sinaloense
- Determinar que estrategias se han implementado para organizar las actividades de producción y de comercialización así como estudiar los principales problemas que presentan las empresas hortícolas sinaloenses.

- Examinar los principales obstáculos para el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional.
- Verificar los resultados obtenidos a través del uso y aplicación de estrategias para la organización de las actividades de producción y de comercialización de las empresas hortícolas sinaloenses.

De los objetivos anteriores se formulan las siguientes preguntas secundarias de investigación que guían el trabajo para el logro de darle respuesta a la interrogante central:

¿Como ha sido el proceso y la organización de las actividades de producción y de comercialización de la empresa hortícola sinaloense?

¿Cómo han sido las Formas de Organización que ha implementado la Empresa Hortícola Sinaloense?

¿Qué estrategias se han implementado para organizar las actividades de producción y de comercialización y cuáles han sido los principales problemas que presentan las Empresas Hortícolas de Sinaloa?

¿Cuáles son los principales obstáculos para el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional de las actividades de producción y de comercialización?

¿Qué efectos e impactos han tenido las Empresas Hortícolas Sinaloenses en el logro de los objetivos y de la competitividad con respecto a las actividades de producción y de comercialización?

Las preguntas antes señaladas serán utilizadas para verificar y analizar mediante el estudio de caso la horticultura sinaloense desde las dimensiones de producción y de comercialización con respecto a la selección y al desarrollo de está investigación tomando como caso en particular una hortícola, la cual por su estructura de liderazgo y por sus años de vida, la cual corresponde a Agrícola Santa Teresa S.A. de C.V. que se encuentra ubicada en el municipio de Navolato. El estudio de caso es una estrategia de tipo cualitativo que se utiliza por la esencia que presenta el objeto de estudio "las hortícolas sinaloenses", como es el ambiente y las interacciones que se reflejan en el mismo por lo que esta estrategia metodológica permite facilitar el estudio de una unidad compleja con la finalidad de comprender este fenómeno contemporáneo de su realidad. (Merriam, 1998; Van Wynsberghe, 2007, citado en Rodríguez, 2010, p. 77)

El contenido de este trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos y un apartado de conclusiones y recomendaciones e incluyendo está introducción. El primer Capítulo se denomina "Marco Conceptual y Planteamiento del Problema de Investigación", el cual esta dedicado a definir y desarrollar la contextualización que vive el entorno y como este repercute de manera directa e indirecta con el objeto de estudio. Además se describen las principales causas y síntomas que presenta la horticultura sinaloense, así como también que escenarios futuros y que posibles alternativas de solución se pueden visualizar si no se logra atender la problemática que se plantea. Por lo tanto este esquema de trabajo y metodología nos facilita el poder formular la interrogante central de este trabajo de investigación. Posteriormente se sistematiza está pregunta

con el propósito de formular las siguientes interrogantes que sirven de soporte para poder dar respuesta a está gran interrogante. Este ejercicio crea las condiciones para la formulación del objetivo central con sus respectivos objetivos específicos. Otro punto importante que contiene este apartado es la justificación de este trabajo, cual es su impacto social, económico, político, cultural, académico y metodológico en el campo de las ciencias administrativas. En el siguiente punto se desarrolla la hipótesis que consiste en dar una respuesta tentativa de explicar y de comprender como se suscita el fenómeno que se está analizando en este proyecto. Se aclara que esta hipótesis continuamente durante el desarrollo de está investigación se ha estado enriqueciendo y actualizando al ir adquiriendo mayor conocimiento del tema a través de la revisión continua de diferentes fuentes bibliográficas y de entrevistas con personalidades que se relacionan de manera directa con el objeto de estudio. Por último se desarrolla las limitaciones de este trabajo de investigación considerando la escasez de los recursos como lo es el tiempo, las finanzas, la infraestructura, entre otros.

En el segundo capítulo se denomina Marco Teórico donde se desarrollan los sustentos teóricos que le dan la fortaleza a este trabajo de investigación a través del conocimiento considerando una revisión y un análisis e interpretación de los principales conceptos y las teorías que se abordan en el. Esta parte consiste en dos dimensiones de análisis, la primera unidad se denomina antecedentes investigativos que consiste en desarrollar una revisión bibliográfica exhaustiva identificando estudios de investigación que incluyan de manera científica los métodos de investigación, así como también el tipo de metodología empleada, el lugar donde se llevo a cabo y por último los hallazgos encontrados. La finalidad de este punto es proporcionar un marco teórico de referencia que oriente y facilite el desarrollo de la investigación como lo es la interpretación de resultados. La segunda unidad abarca los elementos teóricos y conceptuales que

se aplican en el estudio de la empresa a investigar. El contenido temático de está dimensión es presentar las teorías que se consideran como sustento de la investigación y que facilitan la comprensión, descripción explicación y predicción del fenómeno que se está estudiando que en este caso se refiere a la organización de las actividades de producción y de comercialización de las empresas hortícolas sinaloenses. Además para la construcción del marco teórico se requiere como orientador a la interrogante central de la investigación por lo que cada variable que conforma a la misma sirve de guía facilitando ubicar al objeto de estudio dentro de un conjunto de teorías existentes, que sirven para construir y adecuar las hipótesis en el método cualitativo y es un apoyo para interpretar los resultados.

En el capítulo III "Decisiones Teóricas y Metodológicas de la Investigación", es en esta parte de la investigación que tiene como propósito acercar la metodología con el tema de investigación, por la naturaleza del objeto de estudio, la organización de las actividades de producción y de comercialización de las empresas hortícolas sinaloenses, y su grado de complejidad en su esencia, en su naturaleza y en su nivel y grado de inducción se determina que es de tipo cualitativa y en específico se desarrolla la estrategia de estudio de caso seleccionando la agrícola Santa Teresa como referente y sujeto de estudio porque el objetivo de la investigación es inquirir acerca de cómo ocurre el proceso de producción y de comercialización de la empresa hortícola sinaloense.

Este tipo de estrategia enriquece y le da la validez mucho el trabajo de investigación porque articula el dato de campo con la teoría lo cual permite describir, analizar y explicar los resultados. Además se menciona como se desarrolla la selección de la muestra utilizando la metodología cualitativa que en este caso se selecciono una sola agrícola que cumple con los

siguientes requisitos: Ser una empresa sinaloense, que pertenezca al sector hortícola, tener más de 20 años de antigüedad, ser una empresa líder en el ramo hortícolas por haberse destacado en su niveles de producción y de comercialización y ser una empresa ejemplo a seguir. Posteriormente se define el diseño de la investigación partiendo de cuatro fases, la primera se refiere a la búsqueda y aceptación de la hortícola, la segunda fase consisten en la investigación de campo, la cual consiste en mantener una postura no ofensiva para facilitar el proceso de obtención de la información a través de la observación considerando el ambiente físico, social, los artefactos, los hechos relevantes, las imágenes organizacionales y humanas así como también las entrevistas dirigidas a personas que son claves en el tema de investigación y organizar está información mediante notas de campo. La tercera fase análisis e interpretación de resultados cuyo propósito es ordenar y organizar la información de acuerdo con su unidad de análisis y a la interrogante central y la última fase que consiste en el desarrollo de las conclusiones y de las recomendaciones para sugerir nuevas líneas de investigación.

El cuarto Capítulo denominado "Resultados de la Investigación" tiene como objetivo presentar los resultados del análisis de la información obtenida considerando los aspectos teóricos y de campo. Este capítulo parte de dos dimensiones de análisis, la primera parte agrupa los antecedentes históricos de la organización de la hortícola Santa Teresa, en esta parte se hace mención del año en que se fundo, quienes fueron sus fundadores, como nació y se desarrollo su evolución con el paso de los años hasta su actualidad y en la segunda dimensión se obtiene y se interpreta la información obtenida que se relaciona de manera directa con las respuesta de las preguntas específicas.

Por último el apartado de conclusiones y recomendaciones donde de manera breve se presenta la relación entre la teoría y los datos obtenidos mediante la investigación de campo, esto a su vez permite confirmar si los hallazgos encontrados confirman o refutan las hipótesis planteadas. Además incluye el análisis en que profundidad se alcanzo el logro de los objetivos propuesto a inicios en el desarrollo de este trabajo de investigación incluyendo enseñanzas, aprendizaje, la síntesis de los principales problemas que afectan a la hortícola sinaloense, las limitaciones de la investigación y por último en la parte de recomendaciones sugerir nuevos estudios que estén ligados con el problema de la organización de las actividades de producción y de comercialización de las empresas hortícolas sinaloenses.

#### Capítulo I: Marco Conceptual y Planteamiento del Problema de Investigación

#### 1.1. Contextualización del Problema de Investigación

De acuerdo con Hodge, William y Lawrence (2005, p.6) En el mundo de la globalización, se torna un ambiente complejo que a medida que van evolucionando los mercados, se presenta un mayor nivel de competencia lo que provoca un gran riesgo de incertidumbre debido a que se saturan de sobreoferta misma que provoca una disminución en los precios. Aunado, Araya y Criado (2010, P. 25) nos comentan que esta complejidad en los mercados se ha presentado por la internacionalización, la globalización<sup>15</sup>, un mayor nivel de competencia y de la exigencia de mejores productos, además de los avances en los medios tecnológicos de información y de comunicación, lo cual ha permitido que se desarrolle un clima de complejidad e incertidumbre para las empresas hortícolas.

Cano (1999) citado en Rodríguez (2003), "Señala que existen diferentes concepciones a lo que significa el concepto de globalización y que se entiende como una nueva modalidad de internacionalización del capital que se inicia en la década de los ochenta, que se caracteriza por la creciente integración e interdependencia de la economía mundial y el debilitamiento de todo tipo de trabas para el flujo de capitales, mercancías, información y servicios". De alguna manera podemos entender que el capital no tiene fronteras y que la competencia es cada vez más intensa por las facilidades que está brindando la globalización, al poder realizar inversiones de capital en

\_

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> De acuerdo con Garza (2000, p.286) la globalización se interpreta como una fórmula de interdependencia entre países, donde las economías de los países comparten producción y distribución, asimismo estas empresas participan en la producción y comercialización en diferentes países logrando como resultado un incremento en el comercio internacional.

cualquier parte del mundo y por ende las empresas hortícolas en México y en Sinaloa presentan una alta rivalidad internacional.

Del mismo modo, Rodríguez, Castillo, Borboa y Cereceres (2006, p. 52) nos señala que "el entorno competitivo en el que se desarrollan las empresas en México y en Sinaloa contienen una serie de problemas difíciles de superar en la búsqueda de mantenerse en el mercado y alcanzar la estabilidad, con base en la obtención de resultados que satisfagan los objetivos planteados por la alta dirección". De acuerdo con Rodríguez ningún tipo de empresa ya sea mexicana o sinaloense no se encuentra ajena a los cambios adversos que presenta el entorno internacional y esto hace que las empresas busquen mediante la alta dirección el diseño y desarrollo de estrategias para poder lograr los objetivos.

En el contexto nacional Elizalde (2010:a) señala que en los últimos años los productores de hortalizas de otros estados de México, empezaron a utilizar los mismos modelos tecnológicos de productividad de Sinaloa y fueron ganando mercados, compitiendo con la producción sinaloense en los canales de venta y distribución nacional y de exportación. Este fenómeno se puede apreciar de manera más significativa en el mercado internacional, de hecho la participación de Sinaloa en la exportación a nivel nacional se ha estancado; mientras que el país en su conjunto ha crecido a una tasa del 6.4% promedio anual en los últimos veinte años, Sinaloa sólo ha crecido en un 0.9% durante el mismo periodo (Gráfica 1). El incremento de los estados competidores genera que la oferta aumente, ocasionando como consecuencia menores niveles de precios y una menor expectativa del productor para obtener una ganancia.

Gráfica 2

Volumen de la Exportación de Hortalizas a Nivel Nacional y de Sinaloa



Fuente: Cierres de ciclo de CIDH<sup>16</sup> y CNPH<sup>17</sup>, basados en datos del USDA

En el entorno económico los principales problemas están relacionados con la falta de liquidez por parte de las empresas ante la disminución de ventas por desconocimiento de las exigencias que presenta el mercado, desconocimiento de las necesidades que está presentando cada uno de los segmentos de mercado (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2004), falta de capital para la inversión de nuevos proyectos por parte de las pequeñas y medianas empresas, incertidumbre por la alta complejidad que presentan los mercados por la aparición de nuevos competidores (Rivas, 2002, p. 2), aunado a la falta de productividad en las empresas por no consolidar un liderazgo y una comunicación organizacional adecuada (Robbins y Coulter, 2010, p.46), es por ello que la falta de competitividad en función de poder reducir costos en el proceso de recepción y producción así como también de poder contar con insumos de alta calidad al mejor precio (Esser, 1996, p. 3), entre otros.

-

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> CIDH significa Comisión para la Investigación y Defensa de las Hortalizas.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> CNPH significa Comisión Nacional de Productores de Hortalizas

Además la crisis mundial que se vivió en los Estados Unidos a finales de 2007 y durante el 2008, una de las más importantes en su historia desde 1929. Está se derivo de un colapso en los mercados financieros de los países más desarrollados de todo el mundo provocando un severo deterioro en la actividad económica mundial. Este colapso fue causado por el incremento de la cartera vencida en el sector inmobiliario de los Estados Unidos y que genero una crisis financiera en todos los sectores económicos que de cierta manera impacto en la liquidez de las empresas y de los principales agentes financieros.

México no se encuentra exento de tener una posición desventajosa por la cercanía y la estrecha relación política, económica y comercial que tiene con los Estados Unidos por lo que esta repercutiendo estratégicamente en las siguientes actividades económicas: (1) Cambios en la Conducta de los Consumidores, (2) Efectos en el consumo per cápita y en la demanda de hortalizas, (3) Efectos en los precios, (4) Restricción del crédito para la siembra y mantenimiento de cultivos, (5) Aplazamiento de proyectos de inversión, (6) Variaciones en el tipo de cambio y (7) Efectos en la inflación en el costo de los insumos y servicios. (Elizalde, 2010, p. 364)

El resultado de la temporada 2008-09 es que el precio y el consumo de hortalizas se ha visto afectado por el cambio en las tendencias de consumo derivado de la crisis económica. Al momento de restringir el gasto el consumidor se alejo del segmento del Food Service<sup>18</sup> y del consumo fuera de casa por lo que la oferta aumento impactando de manera directa en el precio de las hortalizas sinaloenses en el mercado de los Estados Unidos.

-

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Food Service es un segmento de mercado que está formado por restaurantes, hoteles y el resto del mercado institucional, el cual se caracteriza cuando el consumidor decide comer fuera de casa. (Elizalde, 2010:a, p. 364)

Otro punto relevante es la entrada de nuevos competidores al mercado de las hortalizas en los Estados Unidos, entre ellos destacan productores de Centroamérica de los países de Honduras, Guatemala y El Salvador, sembrando alrededor de 15 mil hectáreas donde se observa capital de inversionistas americanos, incluyendo algunos productores de Florida, representando una amenaza potencial para desplazar a los productores mexicanos como principales abastecedores del mercado en frutas y hortalizas frescas, creando la Federación de Productores de Hortalizas en Invernadero de Centroamérica representada por la empresa Hidroexpo. Además existe el riesgo de incorporarse Cuba al mercado de las hortalizas siempre y cuando los Estados Unidos se ablandan y permitan la eliminación total del embargo económico<sup>19</sup> interpuesto por este país a la isla. (Elizalde, 2010:a, p. 370 y 371)

En el entorno sociocultural la globalización se hace presente en los modos de vida organizacionales que presenta cada una de las empresas, debido a que son diferentes los valores y actitudes que comparten los individuos en cada país, al definir comportamiento y creencias propias. Este tipo de entorno tiene un impacto firme en la competitividad de las empresas porque significa una comprensión y entendimiento entre los trabajadores y la organización, lo cual se traduce en mayor productividad. Ante este escenario que presenta el entorno los principales problemas que se identifican son de carácter económico, político, social, financiero, cultural y de seguridad social (Rodríguez, 2003, p. 23).

1.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> El embargo comercial, económico y financiero de Estados Unidos en contra Cuba (también conocido en Cuba como el bloqueo) fue parcialmente interpuesto en octubre de 1960 y significa prohibición total de comercializar y de negociar de empresas estadounidenses con este país. Inicialmente el embargo fue una respuesta a las expropiaciones por parte de Cuba de propiedades de ciudadanos y compañías estadounidenses en la isla. 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 continuarán mientras el gobierno se negara a dar pasos hacia "la democratización y mostrara más respeto hacia los derechos humanos. (Cuban Democracy act., 1992)

En el entorno político existe la necesidad de actualizar leyes, normas y reglamentos que promuevan y faciliten el acceso de nuevos productos en el mercado y agilicen el proceso de atraer inversiones, que a su vez se traducen en consolidar las cadenas productivas que requiere el país para fortalecer el mercado interno con la creación de un mayor número de empleos; la falta de acuerdo políticos entre las distintas fuerzas políticas de cada región dificulta e inhibe la inversión extrajera directa además de crear un clima de desconfianza entre los inversionistas que son los impulsores y promotores de la creación de nuevas empresas (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2004, p. 170),.

En el entorno social existe un clima de inseguridad propiciado por la falta de una política social que fomente la creación de nuevos empleos así como también la falta de promover una educación con valores. La falta de poder mejorar las condiciones salariales de los trabajadores que se ve reflejado en un deterioro de la calidad de vida de las familias, otro de los grandes problemas es la mala distribución de los ingresos lo cual conduce a la pérdida de oportunidades para el desarrollo de la población.

En el entorno financiero ante la globalización se observa que cada una de las economías su nivel y grado de interdependencia se incrementa, y si una región y/o un país tiene alguna crisis está misma se ve reflejada en cualquier parte del mundo de manera inmediata. Los problemas de tipo financiero están relacionados con el grado de riesgo implícito y el costo del dinero a través del tiempo (Tasa de interés). Generalmente en los países en vías de desarrollo el costo de capital es más alto debido a que representa un riesgo mayor que una economía de primer mundo. El riesgo es mayor en economías en vías de desarrollo porque la falta de liquidez y la falta de una

estabilidad macroeconómica pueden provocar problemas con el tipo de cambio, generando una pérdida del valor de la moneda manera inmediata con los inversionistas.

En el entorno cultural es muy notorio que muchas empresas y organizaciones no consideren los hábitos, formas de pensamiento, los valores, las costumbres que presentan cada uno de los mercados al momento de querer participar en cada uno de estos. Esto puede provocar que un producto no sea aceptado y por lo tanto generé pérdidas y falta de posicionamiento. Con respecto a la instalación de empresas en otras regiones del mundo y el no considerar este nivel de diferencias culturales que existen pueden propiciar disminución en la productividad y en la competitividad de las empresas. (Dávila y Martinez (1999), citado en Rodríguez (2006, p. 57)

#### 1.2. Planteamiento del Problema

#### 1.2.1. Descripción del Problema

Rodríguez, Castillo, Borboa y Cereceres (2006, p.52) nos señala que "el problema más inmediato que plantea la globalización a las organizaciones agrícolas sinaloenses es la creciente rivalidad internacional y la capacidad competitiva de las empresas. Eso implica que las empresas deberán desarrollar las estrategias necesarias que permitan importantes modificaciones en la estructura de su planta productiva y de sus procesos de comercialización.

Jiménez, Presidente del Consejo Agropecuario de Jalisco, en información publicada por la revista Tierra Fertil, menciona que "los agricultores del país somos muy buenos para producir, pero malos para vender. Si mejoramos en aspectos como la comercialización y el valor agregado sería posible obtener mayores recursos" (Noviembre, 2010). A su vez Elizalde (2010:b) señala,

"Sinaloa es un excelente productor pero no es un buen comercializador, el agricultor rara vez sabe lo que sucede con su producto una vez que lo entrega a los mayoristas o distribuidores en el mercado nacional o en el mercado de exportación. En el sector de consumo de hortalizas frescas, siempre habrá consumidores que estén dispuestos a pagar un precio mayor por un mejor servicio o por ofrecerle un servicio adicional que les pueda ahorrar tiempo y esfuerzo, como por ejemplo las mezclas para ensaladas que incluyen aderezo o los productos rebanados y mezclados para sopas, las frutas o vegetales que son limpiados, pelados, cortados y presentados en un empaque especial, que se ofrecen en los supermercados para ser consumidos inmediatamente".

En una entrevista con Elizalde (2010:b), Jefe del Departamento de Investigación y Defensa Institucional de la Comisión para la Investigación y Defensa de las Hortalizas en el estado de Sinaloa<sup>20</sup>, indicó que con el paso del tiempo algunos horticultores han manifestado su preocupación en la pérdida de las utilidades debido en gran parte a los avances tecnológicos que han provocado una sobreoferta de producto lo que ha traído como consecuencia una disminución en los precios y por ende en su utilidad.

Además se observa un incremento en la incertidumbre de la actividad porque el producto primario como tal ha venido a ser sustituido no en su totalidad pero en un porcentaje considerable por productos manufacturados y de valor agregado, donde los cambios en los hábitos de consumo por este tipo de productos que tienen el atributo de cocinarse o calentarse rápidamente sin necesidad de tiempo. Esta situación les genera una preocupación porque el futuro se denota

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Comisión para la Investigación y Defensa de las hortalizas en Sinaloa se abrevia CIDH

incierto al seguir utilizando el mismo esquema de producción y de comercialización (Alonso, 2000).

En consecuencia Elizalde (2010: a), añade que los principales problemas que enfrentan los productores de hortalizas sinaloenses son:

En el renglón de la producción: (1) La mayor parte de los horticultores carece de nuevas tecnologías, (2) No existen programa de producción que estimulen y fomenten la productividad, (3) No existe una planeación adecuada que ayude y facilite el nivel de producción de cada uno de los horticultores para evitar una sobreproducción que los perjudique en precio.

En el renglón de la comercialización: (1) Volatilidad en los precios por la alta competencia de los mismos productores de Sinaloa y de Florida, (2) Un canal de distribución muy amplio lo que origina es una disminución en los márgenes de utilidad de manera considerable, (3) El entorno del mercado de los Estados Unidos favorecen en gran medida a los productores de Florida, lo que ha ocasionado que muchas veces existen serias amenazas de no permitir la entrada de las hortalizas hacia este mercado, tal ha sido el caso en el año del 2002 cuando los productores son acusados de generar dumping<sup>21</sup>, vender a bajo del costo, (4) la falta de poder desarrollar una marca que genere confianza y certidumbre para consolidar un nivel reposicionamiento idóneo para que el cliente identifique la calidad de los productos hortícolas de Sinaloa y (5) la falta de financiamiento de organización y de capacitación.

-

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Dumping Significa competencia desleal de comercio que es un término jurídico mercantil que puede ser diagnosticado cuando el precio del producto se vende por debajo de su costo con el propósito de dañar a los productores nacionales. (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2004, p. 672)

Una de las grandes preocupaciones es que la mayor parte de las agrícolas del estado de Sinaloa es de tipo tradicional, de acuerdo con Rubio (2009) y con datos del Censo Nacional Agropecuario 2007, el 6% son productores a gran escala, el 18% pertenece a productores medianos y el 75% a agricultores de este tipo: el tradicional, los cuales enfrentan grandes problemas en la organización de sus actividades de producción y de comercialización. Estos problemas son originados por no contar con nuevas tecnologías, por no existir una planeación y un programa de producción adecuados, por una competencia internacional intensa, por estilos de administración basados en criterios familiares, por excesivas regulaciones gubernamentales e internacionales lo cual están produciendo los siguientes síntomas: Disminución en las ventas, disminución en el precio de los productos, disminución en los márgenes de utilidad, pérdida y dificultad de recuperar la inversión, inseguridad e incertidumbre de comercializar el producto en los Estados Unidos, así como la pérdida en la competitividad de sus productos que de no tomar medidas pertinentes en tiempo y forma pueden dar como resultado la pérdida y la quiebra de este tipo de empresas.

A lo que Rodríguez (2004, p. 167) nos señala y coincide con Elizalde (2010:b), que "los principales problemas de las empresas hortícolas sinaloenses tradicionales en materia de producción y comercialización son: (1) Rezago en los avances tecnológicos, (2) Competencia internacional intensa, (3) Pérdida de competitividad, (4) Limitaciones en la comercialización, (5) Regulación de oferta productiva, (6) Contaminación del agua del subsuelo, (7) La guerra del Tomate, (8) Estilos de administración basados en criterios familiares, (9) Falta de planeación y control, (10) Regulaciones gubernamentales, (11) Regulaciones internacionales, (12) Programas de apoyo gubernamentales insuficientes y (13) otros".

A través de entrevistas aplicadas a ciertos horticultores del Valle de Culiacán, autoridades de la Asociación Agricultores del Río Culiacán (AARC) y de Proméxico en Sinaloa se llegó a la conclusión de que los productos hortícolas sinaloenses están perdiendo terreno comercial en el mercado nacional e internacional. Una de las principales causas es la falta de interés que se relaciona con las formas de organización del horticultor por diseñar, desarrollar y aplicar modelos de organización que se orienten a mejorar la identificación de nuevas oportunidades de producción y de comercialización, descubriendo nuevos tipos de tecnología y nuevos nichos de mercado con mayor rentabilidad.

Elizalde (2010:a) nos comenta que a pesar de que Sinaloa es un estado líder en producción y comercialización de hortalizas, en los últimos años la producción hortícola en nuestro país ha evolucionado, durante la etapa otoño-invierno en el estado se produce la mayor cantidad productos, se encuentra que año con año un mayor número de competidores, principalmente de otros estados de la República Mexicana gracias al crecimiento exponencial que ha presentado la producción bajo invernaderos. Hace apenas diez años la participación de Sinaloa en volumen de exportación era del 25%, actualmente el resto del país ha desplazado a Sinaloa al 16%. Esto nos demuestra que Sinaloa no únicamente está compitiendo con Florida sino también con otros estados de la República. En el periodo de 1989-2009 se considera que el resto del país ha incrementando su producción de hortalizas en un 76%, mientras que Sinaloa en un 30%".

Esto significa una amenaza directa a la producción hortícola sinaloense a través de la disminución en el precio y pérdida de clientes causada por la sobreoferta. En el mundo de los negocios no puede existir una postura conservadora porque la competencia es muy intensa y llega

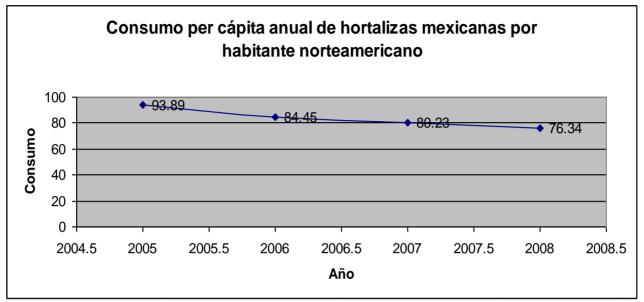
de otras regiones. Es una prioridad que las propias empresas diseñen e implementen estrategias para modernizar sus estructuras y procesos para poder reaccionar a tiempo frente a las exigencias del entorno con éxito (Rodríguez, 2004, p. 335).

Con respecto a la organización en la producción, la mayor parte de los horticultores está sembrando únicamente tomate para exportación y para mercado nacional sin haber realizado una planeación previa con respecto a los altos niveles de producción que se obtendrán, lo que puede ocasionar una disminución excesiva del precio y una pérdida en la inversión además de generar incertidumbre en está actividad económica. Entre los principales problemas que se identifican son la falta de una tecnología adecuada que les permita mejorar sus niveles de productividad y de competitividad. Esta evidencia empírica nos hace suponer que el horticultor de Sinaloa, ante la incertidumbre y la complejidad que presentan los mercados nacionales e internacionales por la era de la globalización (Rivas, 2002) requiere del desarrollo e implementación de un modelo organizacional que incluya estrategias que faciliten el diagnóstico, el análisis e interpretación de los gustos y/o necesidades del consumidor que a su vez brinde las mejores condiciones para el desarrollo de nuevos productos garantizando un mayor nivel de factibilidad de mercado.

La globalización de los mercados, y la acelerada innovación tecnológica, no resultan ajenos a las empresas hortícolas sinaloenses de tal manera que les es difícil a la gran parte de ellas poder incrementar sus ventas en el mercado de los Estados Unidos (Gráfica No. 2). Esto se debe a que el producto primario pierde valor por la aparición de nuevos hábitos de consumo cuya tendencia es consumir productos semielaborados y procesados.

Gráfica 3

Consumo per cápita Anual de Hortalizas Mexicanas por Habitante Norteaméricano



Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos. Servicio de Investigación Económica. Consumo per cápita anual de hortalizas mexicanas por habitante americano. (año)

De no poder mejorar el modelo de organización en la producción y en la comercialización a través de la generación y del desarrollo de estrategias difícilmente podrán sobrevivir las empresas hortícolas tradicionales en este entorno tan cambiante y complejo.

#### 1.2.2 Escenarios Futuros

De seguir las empresas hortícolas adoptando y cultivando únicamente producción en fresco a través del modelo tradicional<sup>22</sup>, conllevará una disminución en ventas y pérdida de posicionamiento, aunado a productos que no se están adaptando a las exigencias que presenta el

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> El Modelo Tradicional de Producción y de Comercialización de las empresas hortícolas se caracteriza por no utilizar tecnología moderna, Costos elevados, centralización en su autoridad, contratación masiva del personal de campo, poca atención y maltrato a jornaleros, personal sin educación universitaria, la empresa no moderniza su planta productiva, únicamente producir en fresco sin el interés de monitorear el mercado y además de utilizar técnicas de producción rudimentarias y sistemas de administración informales. (Rodríguez, 2003,p.169)

entorno global y de libre mercado, lo que pone en riesgo la posibilidad de seguir siendo una actividad rentable y de incrementar su participación. Debido a que no se considera los cambios que presente el entorno en materia de producción y comercialización de tal manera que la continuidad de este modelo de organización puede conducir al fracaso del mismo productor y al cierre de dicha actividad pudiendo ser reemplazada por otro tipo de empresario que si tenga en mente el desarrollar y aplicar nuevos enfoques de organización comercial que estén orientados a mejorar la competitividad de está actividad en función de las necesidades y gustos del mercado.

#### 1.2.3. Alternativas de Solución

Dentro de las alternativas probables de solución por un lado tenemos las que corresponden al proceso de producción, donde es necesario desarrollar cursos de capacitación acerca del uso de las nuevas tecnologías que se encuentran disponibles en el mercado y a su vez tener un acercamiento directo con los expertos en agronomía para analizar la posibilidad de desarrollar y diversificar nuevos productos manufacturados y elaborados a partir de hortalizas. Además otra alternativa de solución es la que propone Pérez (2008), de introducir un nuevo Modelo de Integración Dual (MID) como estrategia de desarrollo e integración de las actividades agrícolas dinámicas a través de la biotecnología<sup>23</sup> en el procesamiento de los recursos naturales y la de diversificar cultivos de otros productos hortícolas que tengan demanda, pero para ello es necesario identificar nuevas oportunidades de consumo y además definir que canal de distribución es el idóneo para poder participar con nuevos tipos de cultivos.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> La biotecnología alimentaria en particular puede definirse cm el uso de las tecnologías biológicas para la producción, transformación y/o preservación de alimentos, o bien para la producción de materias primas, aditivos y coadyuvantes empleados en la industria alimentaria.

En el campo comercial una de las soluciones potenciales es adoptar un nuevo sistema de organización que incluya el uso de nueva tecnología que facilite el acceso a información proveniente del mercado para identificar oportunidades de negocios. Asimismo, otra alternativa de solución es desarrollar la diversificación de nuevos productos que estén encaminados a satisfacer las principales necesidades que van presentando los mercados. Además es conveniente buscar nuevas formas de distribuir el producto hortícola para eliminar el intermediarismo representado por el broker que causa una disminución en los ingresos y eleva los precios de venta que son dirigidos al último consumidor.

Con respecto a la diversificación de productos, en el periódico Noroeste de la ciudad de Culiacán con fecha del día lunes (2009, octubre 5), Paunero, profesor investigador de la Universidad Girona en España, comento que "El municipio de Culiacán debe de voltear al desarrollo de la agroindustria como una alternativa para generar valor agregado a su importante producción primaria, con ésta posibilidad, la ciudad y el municipio serán uno de los valles agrícolas más productivos pero también de los que mayor proyección en los mercados podrá tener". Además los hábitos de consumo en los mercados internacionales han estado evolucionando a tal grado que existe una preferencia por productos ya semipreparados y elaborados que tienen ya un valor agregado lo que los hace más atractivos para los consumidores porque la mayor parte de ellos no tienen suficiente tiempo para cocinar (Alonso, 2005, p. 4).

En la búsqueda de conocer el mercado por parte de los horticultores sinaloenses existe la de desarrollar estrategias que estén encaminadas a la búsqueda de oportunidades de mercado, tipo de tecnología de procesos de producción que faciliten la elaboración de productos con valor agregado que aterricen en poder ofrecer y encontrar a los compradores potenciales, incluyendo su

distribución hasta el punto destino donde ellos los necesiten. Otra de las posibles alternativas de solución es fomentar las alianzas entre horticultores para mejorar sus condiciones de compra de materia prima, de insumos y de activos y poder desarrollar estrategias más agresivas para hacerle frente a sus principales competidores que en el caso del mercado de los Estados Unidos y Canadá lo representa el estado de Florida.

Con el paso del tiempo se percibe y se prevé que el mundo de los negocios será dominado por aquellas empresas que tengan la capacidad y el interés por consolidar asociaciones o alianzas que les permita intercambiar conocimiento y reducir entre ellas el grado de incertidumbre que genera la competencia individual. De acuerdo con Porter (1999) las ventajas competitivas para que sean permanentes no solamente involucran el desarrollo de nuevos productos y de nuevos conceptos, los mismos avances tecnológicos les facilitan a las empresas el poder adquirir sin ningún inconveniente ese know-how<sup>24</sup>, lo que si fortalece y le da una mayor permanencia es que las empresas de un mismo giro o que se relacionen puedan unirse a través de nuevas formas de organización que les ayude a reducir costos en investigación y desarrollo y además que el diálogo les permita poder mejorar e implementar nuevas estrategias que se traduzcan en innovación.

El mundo de hoy no se define del aislamiento, sino toda actividad económica debe de ser integrada de tal manera que se logren consolidar cluster, término que ha sido incorporado y señalado por Porter (1999) como un escenario que se presenta en el futuro que les facilite a las empresas el poder lograr sus ventajas competitivas a través del intercambio de ideas, de

-

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Know How significa el conocimiento de hacer las cosas.

proyectos, de nuevas propuestas y en donde compartan sus costos de inversión en investigación y desarrollo. Por lo tanto esto les permitirá reducir la incertidumbre que genera la competencia individual.

El o los gobiernos de cada nación tienen como responsabilidad primordial generar nuevos empleos y mejorar las condiciones de vida de la población. Ante este reto y ante está necesidad una alternativa que logre cumplir estás expectativas es la formación y consolidación de nuevas formas de organización donde la unión y el compartir el desarrollo de una actividad económica entre el gobierno y la empresa puede facilitar el cumplimiento de está meta. Por lo tanto un escenario muy importante va a ser el grado de vinculación entre el gobierno y la iniciativa privada para facilitar el desarrollo e integración de las cadenas productivas a través de nuevas formas de organización.

La sobrevivencia en el ámbito económico será respaldada por la colaboración entre empresas en la búsqueda de un solo objetivo que a grandes rasgos logre su permanencia y posicionamiento en el mercado a través de la integración y la conformación de grupos integrados por empresas del mismo giro, proveedores y distribuidores.

#### 1.2.4. Formulación del Problema

# 1.2.4.1. Interrogante Central

A través del análisis exploratorio de los principales problemas que presenta la horticultura a nivel internacional, nacional, regional y local se deduce que la interrogante central es:

¿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 su evaluación en el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional?

# 1.2.5. Sistematización del Problema de Investigación

A través de identificar las principales variables de la interrogante central se plantean las preguntas específicas para poderle dar respuesta a este tipo de interrogante.

# 1.2.5.1. Preguntas de Investigación

¿Como ha sido el proceso y la organización de las actividades de producción y de comercialización de la empresa hortícola sinaloense?

¿Cómo han sido las Formas de Organización que ha implementado la Empresa Hortícola Sinaloense?

¿Cuáles son los principales obstáculos para el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional de las actividades de producción y de comercialización?

¿Qué efectos e impactos han tenido las Empresas Hortícolas Sinaloenses en el logro de los objetivos y de la competitividad con respecto a las actividades de producción y de comercialización?

# 1.3. Delimitación del Problema

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la modalidad de un estudio de caso, llevándose a cabo en una empresa agrícola localizada en el municipio de Navolato, Sinaloa, México, la cual pertenece a una empresa líder en el ramo hortícola con más de quince años dedicada a la exportación. Este trabajo de investigación es desarrollado durante el periodo 2009-2011.



# 1.4. Objetivos

# 1.4.1. Objetivo General

Describir y analizar las formas de organización comercial y de producción que utilizan las empresas hortícolas sinaloenses, sus estrategias implementadas, sus efectos y su evaluación en el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional.

# 1.4.1. Objetivos Específicos

- 1.4.1.1. Analizar como ha sido el proceso de producción y de comercialización de las empresas hortícolas localizadas en el estado de Sinaloa.
- 1.4.1.2. Examinar las Formas de Organización que ha implementado la Empresa Hortícola Sinaloense.
- 1.4.1.3. Determinar que estrategias se han implementado para organizar las actividades de producción y de comercialización y estudiar los principales problemas que presentan las empresas hortícolas sinaloenses.
- 1.4.1.4. Examinar los principales obstáculos para el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional.
- 1.4.1.5. Identificar los efectos e impactos que ha tenido la empresas hortícola sinaloense en el logro de los objetivos y de la competitividad con respecto a las actividades de producción y de comercialización.

#### 1.5. Justificación

México es el primer exportador de hortofrutícola<sup>25</sup> en el mercado de los Estados Unidos. Los principales estados productores y exportadores de la República Mexicana son en orden de importancia: Sinaloa, Sonora, Jalisco, Michoacán y Guanajuato. Sinaloa es el estado líder en la producción de hortalizas y Michoacán en frutas.

Sinaloa produce y exporta hortalizas desde hace más de cien años, esto le ha generado una de las mayores fortalezas en comparación con el resto de los estados productores de hortalizas de México. Además se ha caracterizado a nivel nacional por su producción representando el 61 % del total nacional. Debido a su clima cálido, subhúmedo y semiseco<sup>26</sup> y a su hidrografía que está representada por once ríos que garantiza abundante agua como un elemento que es indispensable para el desarrollo de la actividad hortícola. En el año del 2007 la CONAGUA concesiono a nivel nacional cerca de 79 mil millones de metros cúbicos, de los cuales 76.7% fue destinada para uso agrícola, el 14% fue para abastecimiento público y el resto se destino a la industria y al funcionamiento de termoeléctricas. Del total de aguan concesionada, Sinaloa obtuvo 9.16 mil millones de metros cúbicos que representa el 11.6 % del agua concesionada en todo México, de esta cantidad, el 94 % se destino para uso agrícola (Elizalde, 2010:a, p. 329).

\_

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Entre los principales productos hortofrutícolas que México exporta hacia los Estados Unidos se encuentra el tomate, el chile bell, pepino, berenjena, calabaza, lima, aguacate, brócoli, sandía y fresa. (Sandoval, 2010, p. 5) <sup>26</sup> El clima cálido subhúmedo y seco está representado por temperaturas que oscilan entre 14 <sup>o</sup>C y 26 <sup>o</sup>C

El estado de Sinaloa es una de las entidades agrícolas más importantes del país, cuenta con 1.33 millones de hectáreas para siembra de las cuales 618 mil son de riego y 716 mil son de temporal, es el estado líder en producción nacional de hortalizas donde su portafolio constituye los siguientes productos: tomate, chile, pepino, calabaza, ejote y berenjena, de este grupo de hortalizas Sinaloa contribuyó en el 2008 con 1.77 millones de toneladas a la producción nacional lo que representa un 33 % del total con un valor de 8 mil millones de pesos de acuerdo con cifras de la SAGARPA<sup>27</sup>. "México y Sinaloa son regiones que han sido favorecidas por la naturaleza e interacción del hombre por hacer propicia la producción de hortalizas y frutas, que durante los últimos veinte años ha habido una tendencia hacia su fortalecimiento debido a la caída de precios en los cereales y a la desarticulación del aparato productivo" (Sandoval, 2009, citado en Elizalde, 2010:a, p. 16). Ante lo cual Sandoval manifiesta que este tipo de actividad ha sido estratégica para los gobiernos de México y del Estado de Sinaloa debido a la capacidad que tiene para generar divisas por cerca de los 26 mil millones de pesos (Elizalde, 2010:a, p. 302).

La agricultura mexicana, en el marco del nuevo orden alimentario<sup>28</sup> de acuerdo a sus ventajas comparativas de clima, costos laborales y la cercanía al mayor mercado del mundo: Estados Unidos ha enfatizado como estrategia de crecimiento la producción de frutas, hortalizas, flores y plantas de ornato. La expansión en todo el país de está tendencia agrícola provocó que el volumen de exportación de hortalizas y frutas de México creciera en 442% en las últimas dos décadas, al pasar de 1.2 millones de toneladas en la temporada 1989-90 a 5.2 millones para la

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> La Agricultura Mundial de fin de siglo: hacia un nuevo orden agrícola internacional, en Dabat, 1994, México y la Globalización. UNAM

temporada 2008-09<sup>29</sup>, aunque el mayor dinamismo se dio a partir de 1994 con la entrada en vigor del TLCAN<sup>30</sup>.

De las divisas totales que generó la exportación nacional de hortalizas, Sinaloa durante la temporada 2008-09 aportó el 14% del producto interno bruto del estado representando la cantidad de 726 millones de dólares<sup>31</sup>, resultado de la exportación principalmente a los Estados Unidos. La significación económica que este sector tiene para la economía sinaloense se basa además en las divisas que genera, en que el valor de la producción hortícola representa el 56% del producto estatal bruto del sector primario<sup>32</sup>, además es un detonante que apoya e impulsa otro tipo de actividades en está región, lo cual se traduce en mayor número de empleos generando trabajo para 200 mil jornaleros<sup>33</sup> y tiene el mayor nivel de inversión en infraestructura y tecnología de todas las ramas de la economía del estado lo cual se traduce en mejores condiciones de vida para la población.

Las hortícolas tradicionales requieren para su subsistencia mejorar sus formas de organización en las actividades de la producción y de la comercialización para poderle hacer frente a los retos de la globalización ante el constante crecimiento de las exigencias del mercado

-

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Para fines estadísticos y en relación a los principales ciclos de producción del país, la temporada agrícola comprenden los meses de octubre a septiembre del año siguiente.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Cierre del Ciclo Nacional 2008-09. CNPH

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Cierre del Ciclo de Hortalizas 2008-09. CIDH

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> El Sector primario en Sinaloa registró 18.5 mil millones de pesos en el 2006. INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Los jornaleros agrícolas es la población entendida como el núcleo familiar rural en probreza extrema cuyo jefe de familia asalariado en actividades agrícolas o cuando el monto básico del ingreso familiar provenga de esta fuente. Elizalde (2010:b) Evolución de la Oferta Hortícola en México, 1989-2009. caades

así como también la incorporación de nuevos competidores en el sector que de alguna manera están aplicando nueva tecnología para mejorar sus niveles de producción y de comercialización que de cierta manera impactan en el dinamismo que han tenido. Otro aspecto relevante es mostrar la importancia que tiene para las empresas hortícolas en sus actividades de producción y de comercialización las exigencias del mercado con respecto a la inocuidad, responsabilidad social y desarrollo sustentable. (Elizalde, 2010:a, p. 361; Sandoval, 2010, p.8)

En el aspecto social es importante porque le brinda a la sociedad la oportunidad de desarrollar condiciones de trabajo que le permiten a la población el poder sustentar una familia. Además le ofrece a la sociedad un espacio para que los habitantes se ocupen de desarrollar actividades que son lícitas y que de alguna manera evitan caer en vicios que posteriormente dañan a través del vandalismo, la violencia, etc.

En el aspecto político se consolida como una oportunidad para fortalecer a un gremio que juntos pueden hacerle frente a cualquier injusticia que se presente por lo tanto el fortalecimiento de está actividad conduce a formar grupos fuertes que de mejor manera le hacen frente ante políticas que pueden resultar adversas para la región como lo es el caso de la falta de apoyos por parte de programas que implementa y desarrolla el gobierno federal. Actualmente Sinaloa posee el mayor nivel de organización agrícola en México lo que ha permitido tener la capacidad de gestión para liderar problemas agrícolas nacionales como la Reforma a la Ley del Seguro Social en abril del 2001 o el Acuerdo de Suspensión del Dumping del tomate en 1996.

La globalización y el crecimiento de la competencia obligan a que los productores de México revaloren sus sistemas organizativos si desean mantenerse en el mercado para lograr índices de competitividad rentables, generar economías de escala y tener acceso a los mercados nacionales e internacionales en mejores condiciones y con ofertas consolidadas (Elizalde, 2010:a, p. 338).

Los sistemas organizativos ayudan a mejorar las condiciones de acceso a proveedores y a la búsqueda de clientes porque se incrementa el poder de negociación porque no es solamente un productor sino que además se incluyen todos los que están conformando a la organización lo que les permite tener mejores precios de los insumos y servicios agropecuario así como también facilitar la búsqueda de clientes que favorezcan a la organización reduciendo los costos de almacenaje y distribución.

El mundo de los negocios está continuamente cambiando en gustos y necesidades (Porter, 1999, p. 41) y no existe sociedad alguna que se vea ajena a esta situación. Es estratégico para la actividad hortícola el identificar y percibir los cambios que se originan en el mundo globalizado por parte de los clientes y consumidores en el mercado de los Estados Unidos.

En el aspecto cultural este tipo de actividad ha representado durante el paso de los años una forma de aprendizaje y de colaboración en donde los utensilios también forman parte de la historia y de las costumbres de la región. Es importante en este punto el desarrollo de estrategias de revalorización<sup>34</sup> que significa reconocer el valor que tiene la actividad en el sector, en la

-

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Sandoval (2010, p. 4) explica que el concepto y desarrollo de estrategias de revalorización en un sentido más amplio considerando de manera justa y de igualdad a todos los productores, a sus trabajadores desde el nivel de

población y en el propio desarrollo del ser humano, donde se conjuga experiencias y la sobrevivencia de los seres, ya que existe gran parte de ellos que son emigrantes de otras regiones de la República Mexicana, destacando los estados de Oaxaca, Michoacan y Guerrero. (Elizalde, 2010:a, p.

En el aspecto metodológico mediante está investigación, al utilizar el estudio de caso se pretende conocer y analizar el entendimiento de una realidad mediante un proceso interpretativo que trata de penetrar en el mundo personal de los sujetos y busca la objetivación en el ámbito de los significados. Esto significa articular el dato y la teoría logrando describir en forma rigurosa una situación social explicando sus factores y componentes.

# 1.6. Hipótesis (Supuestos Básicos)

Se presentan supuestos básicos que de acuerdo con lo observado y analizado a través de las entrevistas podemos y análisis documentales las siguientes relaciones causa-efecto. Que de acuerdo con Porter (1999, p. 161) 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 las estrategias implementadas les ha permitido

dirección hasta los niveles más bajos que en este caso son los jornaleros agrícolas en el trato y como cada uno de ellos se ve beneficiado por esta actividad económica.

47

alcanzar los niveles de competitividad planteados en sus objetivos organizacionales y el reconocimiento de los sectores productivos del estado de Sinaloa.

#### 1.7. Limitaciones del Estudio

1.7.1. En materia de Organización Aplicaciones de las formas de organización en las empresas hortícolas sinaloenses.

Es evidente que no existe una forma de organización por parte del horticultor del Valle de Culiacán orientada a incrementar sus niveles de participación en el mercado y de consolidar sus ventajas competitivas. Hasta este momento se infiere que la limitación principal se refiere al desconocimiento que los empresarios y directivos de las empresas hortícolas tienen de la problemática planteada, por lo tanto se intuye que es posible que no recurran a especialistas ni a las Universidades donde puede existir una asesoría especializada.

1.7.2. Las limitaciones en la parte de las ventajas competitivas de las empresas que no se conocen estudios al respecto.

Por las indagaciones exploratorias que se han hecho, se considera que no existe la idea de que la competitividad no es solo competir, sino ser el primero en su mercado, por lo cual es necesaria una forma de organización orientada a la consolidación y al logro de ventajas competitivas porque es probable que la limitación fundamental radica en que el producto fresco que ofrecen tiene un mercado relativamente asegurado pero no reflexionan en que está situación

se puede agotar debido al incremento de la complejidad y de los cambios que presente el mercado dando como resultado la necesidad de plantear un modelo de organización que fomente y facilite el desarrollo de estrategias basada en la búsqueda de nuevos productos.

# Capitulo II

#### Marco Teórico o de Referencia

En el presente capítulo se aborda en primera instancia los antecedentes investigativos del objeto de estudio, la empresa hortícola sinaloense, y en segundo término los elementos teóricos y conceptuales aplicados en este trabajo de investigación. Es importante mencionar que las teorías que se analizan surgen para buscar darle respuesta a la interrogante central y que sirvan como soporte para el estudio (Mercado, 1998, p.45). Asimismo sirve como base para facilitar la generación de las hipótesis, así como también de apoyo para el razonamiento e interpretación de los datos obtenidos en el presente estudio.

#### 2.1. La Horticultura en el Mundo

Históricamente, casi por definición, el cultivo de hortalizas se hizo en áreas pequeñas de huertas ligadas a los hogares, con mano de obra familiar, para proveer requerimientos propios. El asomo de ciudades y el trueque originaron la posibilidad de producir para terceros y surgen horticultores que, debido a la naturaleza altamente perecedera de sus productos, se ubican en regiones aledañas a los centros de consumo. Paulatinamente, el crecimiento de las ciudades desplazó la producción hortícola a la periferia y surgieron los llamados cinturones hortícolas que incluso aún rodean algunas ciudades para abastecerlas de estos productos. Recientemente, en casi todos los países, el crecimiento de la población y su migración a las ciudades ha generado un uso creciente de los suelos de los cinturones hortícolas con fines no agrícolas (habitación, industria, servicios, etc.). El resultado es una horticultura cada vez menos familiar, más empresarial, más

extensiva y más alejada de los centros de consumo, la que se ubica en otras localidades, países e, incluso, en el otro hemisferio.

En términos tecnológicos, en los últimos cincuenta años ha habido una innovación acelerada. La introducción de variedades de características superiores, la investigación aplicada en factores de producción como población, riego, fertilización y sanidad de los cultivos, la utilización de máquinas, plásticos y nuevos sistemas productivos, han permitido cosechas más abundantes. El desarrollo de la investigación en poscosecha, a partir de la misma época, ha generado tecnologías que no solo conservan mejor y evitan pérdidas, sino también acceden a mercados más distantes. Un ejemplo de la aplicación de nuevas tecnologías es la producción de tomate en Chile: los rendimientos han pasado de 20 ton/há en 1964 a 67 ton/há en 2004 y el producto fresco ha podido ser exportado a mercados de países vecinos y del Hemisferio Norte.

El desarrollo comercial de la horticultura no solo ha permitido el crecimiento del comercio internacional, sino que también se ha traducido en múltiples cambios en los mercados internos. En muchos países el desarrollo y la creciente globalización de la actividad han estimulado la producción de nuevas especies (ej. hortalizas orientales en Chile), productos (ej. procesados frescos) o sistemas productivos (ej. orgánicos), han obligado a estudiar y aplicar buenas prácticas agrícolas (BPA) y sistemas que aseguren calidad, inocuidad, seguridad y trazabilidad de los productos, etc., para poder competir por una demanda que es cada vez más concentrada y más exigente, pero con el gran incentivo de ser también cada vez mayor.

En el siglo XXI se ha iniciado con lo que podría marcar un punto de inflexión para la agricultura. La escasez creciente de recursos naturales en un mundo que se desarrolla ha llevado a

un encarecimiento de la energía, de las materias primas y, últimamente, de los alimentos. De acuerdo con Elizalde (2010) la razón esencial del encarecimiento es el fuerte crecimiento económico de algunos países que se enfrenta a los límites físicos de las reservas existentes o a diversos constreñimientos para el uso de los recursos naturales. En el caso particular de los alimentos, el incremento en los precios se debería a tres factores principales:

- a) Aumento de la demanda, dado por una población mundial creciente (1,2 por ciento anual) y por países populosos que muestran altas tasas de crecimiento económico, como China (alrededor de 10 por ciento) e India (cerca del 8 por ciento). Estos últimos además tienen una significativa porción de la población mundial (37 por ciento), la que no solo come más sino que ahora también come distinto, por el mayor nivel de ingreso.
- b) Los altos precios del petróleo, ya en 95 dólares por barril y con proyecciones muy por sobre los 100 dólares en el corto plazo, significan no solo mayores costos de producción de alimentos, sino también un desvío creciente de algunos cultivos (caña, maíz, etc.) para la obtención de biocombustibles en países como Brasil y Estados Unidos, lo que repercute en los precios de muchos cultivos.
- c) La gran sequía de Australia y otros fenómenos climáticos han contribuido a que las existencias mundiales de trigo sean las más bajas de los últimos 25 años. Esto ha resultado en un incremento cercano al 25 por ciento de su precio y acarrea un alza similar en otros cultivos. Las alteraciones climáticas, olas de calor o frío, sequías o inundaciones, parecen ser cada vez más frecuentes y estarían relacionadas al calentamiento global fenómeno que se agravaría en el futuro inmediato.

Estos tres factores del encarecimiento alimenticio no serían coyunturales. Existe cierto consenso en que el crecimiento de la demanda continuará, que los costos energéticos subirán y que los accidentes climáticos continuarán. La persistencia de estos factores incidirá de manera marcada en todos los sectores de la agricultura en los próximos años.

Evolución de la superficie cultivada, rendimiento, producción y disponibilidad de hortalizas y población a nivel mundial entre 1964 y 2004

Año	Superficie	Rendimiento	Producción	Disponibilidad	Población
	(há)	(ton/há)	(ton/año)	(kg/cápita/año)	
1964	22,919,048	9.8	225,425,134	68.9	3,268
1974	23,715,870	11.8	280,952,488	70.3	3,994
1984	27,916,394	14.0	391,844,479	82.5	4,748
1994	34,333,349	15.5	533,748,417	95.4	5,594
2004	51,489,217	16.9	874,643,212	137.1	6.378

Fuente: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2007.

Cuadro 2.1.

La producción mundial de hortalizas ha experimentado un crecimiento muy significativo durante las últimas décadas. En el cuadro 2.1 se puede apreciar que entre 1964 y 2004 la superficie cultivada más que se dobló, pasando de 22,9 a 51,4 millones de hectáreas y que los rendimientos subieron de 9,8 a 16,9 ton/há. Esto permitió casi cuadruplicar la producción total en el período, llegando a 874 millones de toneladas de hortalizas al año, y doblar la disponibilidad de productos hortícolas, de 68,9 a 137,1 kg/habitante/año; hecho notable si se considera que la población mundial creció también al doble, de 3.268 millones a 6.378 millones de habitantes. China ha sido la fuerza motriz del gran crecimiento en la horticultura mundial. Como resultado de las reformas que liberalizaron su agricultura, China incrementó la superficie cultivada con hortalizas de 4 a 22 millones de hectáreas y sus rendimientos promedios de 10,9 a 19,2 ton/há, lo que le permitió generar una producción casi 10 veces mayor y aumentar la disponibilidad para la población de 55 a 320kg/cápita/año. China actualmente domina la horticultura mundial, con cerca de 43 por ciento de la superficie y 57 por ciento de la producción, siendo seguida a distancia por otros países como India, Estados Unidos, Turquía e Italia.

La dominancia de China, a lo que debe sumarse la relevancia de India, país que es el segundo productor mundial con más de 7 millones de hectáreas, y de otros países del continente, como Japón, Tailandia, Corea del Sur, Pakistán, etc., hacen que Asia, con 72,5 por ciento de la superficie, sea la principal región productora en el mundo (cuadro 2.2). A pesar de concentrar casi 60 por ciento de la población mundial, la magnitud de la producción de Asia es tal que satisface un consumo estimado en 125,6 kg de hortalizas/cápita/año, el más alto a nivel de continentes, reflejo de la dieta marcadamente vegetariana de muchos de sus habitantes.

Cuadro 2.2.

Distribución geográfica de la producción hortícola y población en el mundo

Continente	Superficie	Rendimiento	Producción	Disponibilidad	Población
	(há-10)	(ton/há)	(kg-10)	(%)	(%)
África	5.15	10.3	53.06	6.0	13.2
América	3.94	20.5	80.95	9.2	14.0
Asia	37.32	16.9	634.32	72.5	58.8
Europa	4.91	20.9	102.80	11.7	14.0
Oceanía	0.17	20.4	3.51	0.0	0.0
Mundo	51.49	16.9	874.64	100	100

Fuente: FAO (2007).

Otro parámetro cuantitativo global es el comercio internacional de hortalizas, que también ha tenido un crecimiento muy significativo en los últimos años. De acuerdo con Krarup (2008) en la última década las importaciones han pasado de 15 a 25 millones de toneladas y el valor de las mismas ha subido de 12 mil a 22,5 mil millones de dólares. El 80 por ciento del volumen y el 90 por ciento del valor de las importaciones hortícolas obedecen a la demanda de países desarrollados, la mayoría de los cuales tienen activas campañas para aumentar su consumo. Los países en vías de desarrollo tienen una participación menor y de lento crecimiento en las importaciones. Sin embargo, poseen una mayor relevancia relativa en las exportaciones, originando un 45 por ciento de la masa y 30 por ciento del valor de los envíos de productos hortícolas.

# 2.1.2. Organizaciones Hortícolas Mexicanas y Sinaloenses en las actividades de Producción v Comercialización

# Actividades de Producción

La superficie cosechada de hortalizas (Portafolio de Sinaloa<sup>35</sup>) a nivel nacional en 20 años ha disminuido en un 7% al pasar de 266 mil hectáreas a solo 247 mil en el 2008 (figura 2.1). Después de la firma del TLCAN se presenta un crecimiento importante y en 1999 se cosechó la superficie record en México con más de 300 mil hectáreas, sin embargo a partir de ese año se ha estancado y a partir del 2007 ha empezado a disminuir. Sinaloa es el estado con la mayor superficie destinada a este grupo de hortalizas en México con 43 mil hectáreas, seguido por Zacatecas y Chihuahua, ambos estados donde prevalece la producción de chile por encima del resto de las hortalizas (figura 2.2).

-

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Portafolio de Sinaloa se refiere a los cinco tipos principales de hortalizas que se cultivan en el Estado de Sinaloa: Tomate, Pepino, Chile, Calabaza, Berenjena

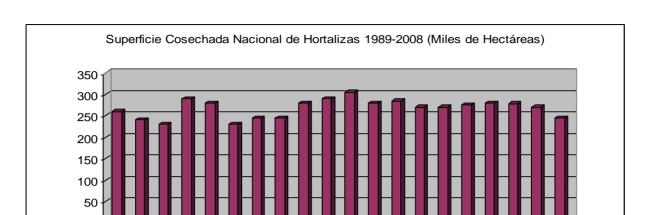


Figura 2.1 Superficie Cosechada Nacional de Hortalizas 1989-2008 (Miles de Hectáreas)

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) SAGARPA (1989-2008)

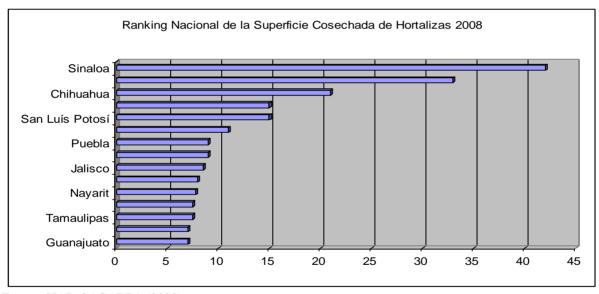


Figura 2.2. Ranking Nacional de la Superficie Cosechada de Hortalizas 2008

Fuente: SIAP. SAGARPA (2008).

La superficie cosechada de hortalizas a nivel nacional durante el periodo 1989-2009 ha crecido a un ritmo del 0.18% anual, mientras que Sinaloa ha decrecido en un 2.35% anual. En lo que respecta al volumen de producción el resto de México ha presentado una tasa de crecimiento

anual de 2.72%, mientras que Sinaloa durante el mismo lapso de 20 años apenas ha alcanzado una tasa del 1% anual.

Si consideramos solo a los municipios con más de 2,000 hectáreas cosechadas a nivel nacional, el primer lugar lo ocupa Fresnillo en el estado de Zacatecas con 9,816 hectáreas la mayor parte chiles picosos, seguido de Guasave en el estado de Sinaloa con 8,148 hectáreas donde más del 50% es producción de tomate. De los 21 municipios relacionados en la siguiente lista 9 corresponden a las regiones agrícolas más importantes del estado de Sinaloa.

El volumen nacional de la producción de hortalizas se ha incrementado en un 51.4% en los últimos 20 años, al pasar de 3.6 millones de toneladas en 1989 a 5.5 millones en el 2008, el crecimiento se aceleró a partir de la firma del TLC que favoreció a la producción interna con la desgravación arancelaria de la mayoría de las hortalizas. (Ver cuadro 2.3 y figura 2.3).

Cuadro 2.3.

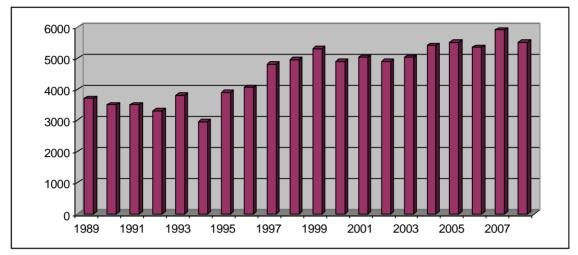
Municipios con Superficie Cosecha de Hortalizas Mayor a 2,000 Hectáreas en México 2008

Estado	Municipio	Berenjena	Calabacita	Calabaza	Chile	Ejote	Pepino	Tomate	Suma
ZACATECAS	FRESNILLO		2.00		9,087.00		27.00	700.00	9,816.00
SINALOA	GUASAVE	9.00	738.00	7.00	2,126.00	775.00	302.50	4,191.00	8,148.50
SINALOA	NAVOLATO	590.00	76.00	80.00	1,554.00	341.00	1,517.00	2,968.00	7,126.00
ZACATECAS	VILLA DE COS				6,747.75			174.00	6,921.75
BAJA CALIFORNIA	ENSENADA		593.25		753.00	166.00	723.35	3,625.20	5,860.80
SINALOA	CULIACAN	486.00	50.00		1,213.00	685.00	269.00	2,297.00	5,000.00
SAN LUIS POTOSI	VILLA DE RAMOS				4,800.00			18.00	4,818.00
CAMPECHE	CALAKMUL				4,410.00				4,410.00
SINALOA	ESCUINAPA		58.00		3,929.00		5.00	359.00	4,351.00
CHIHUAHUA	BUENAVENTURA				4,131.25		80.00	50.00	4,261.25
SINALOA	AHOME		1,330.00	280.00	1,045.00		136.00	1,192.00	3,983.00
SONORA	HERMOSILLO		1,610.00	1,541.00	249.00		234.00	35.00	3,669.00
SINALOA	ELOTA		36.00		941.00		992.00	1,509.00	3,478.00
CHIHUAHUA	ASCENSIÓN				3,345.00		6.00	17.00	3,368.00
NAYARIT	SANTIAGO IXCUINT	71.00		368.75	1,025.00	405.00	116.00	1,215.00	3,200.75
TAMAULIPAS	ALTAMIRA		100.00		1,680.00		50.00	1,010.00	2,840.00
HIDALGO	METZTITLAN		240.00		210.00	2,040.00		50.00	2,540.00
ZACATECAS	GUADALUPE				2,346.00			170.00	2,516.00
SINALOA	ROSARIO	21.00	33.00		1,727.00	25.00	11.00	488.48	2,305.48
SINALOA	ANGOSTURA	12.00	1,519.00	43.00	274.00	10.00	185.00	244.00	2,287.00
SINALOA	SINALOA		169.00		504.00	210.00	85.00	1,063.00	2,031.00

Fuente (Elizalde, 2010, p. 94)

Figura 2.3

Volumen y Valor de la Producción Nacional de Hortalizas 1989-2008



Fuente: (Elizalde, 2010, p. 94)

De los 5.5 millones de toneladas que se generan a nivel nacional de la producción de hortalizas, el 92.6 % es de riego y el resto es de temporal, el 52.7 % se produce durante la etapa de otoño-invierno en donde el principal proveedor de hortalizas es Sinaloa con el 61 % de la producción nacional, en este ciclo Sinaloa compite con Michoacán, Baja California Sur, Nayarit, Sonora y Veracruz principalmente El ciclo primavera-verano participa con el 47.3 % de la producción anual y el principal estado productor es Chihuahua seguido muy cerca de Zacatecas, otros estados que compiten en esta temporada son San Luis Potosí, Baja California y Michoacán (cuadro 2.4).

Cuadro 2.4.

Producción Nacional por Entidad Federativa Ciclo Otoño-Invierno y Ciclo Primavera
Verano 2008-2009

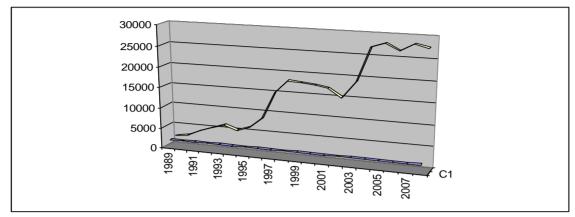
	1						1				
	Otoño-Invierno				Р	rimavera-Vera	no			TOTAL	•
Estado	Riego	Temporal	Suma	Estado	Riego	Temporal	Suma	Estado	Riego	Temporal	Suma
Sinaloa	1,755,634.00	50.00	1,755,684.00	Chihuahua	436,964.00	353.00	437,317.00	Sinaloa	1,773,332.00	601.00	1,773,933.00
Michoacan	178,548.00	162.00	178,710.00	Zacatecas	312,532.00	0.00	312,532.00	Chihuahua	437,012.00	353.00	437,365.00
Baja California Sur	109,080.00	0.00	109,080.00	San Luis Potosí	256,288.00	0.00	256,288.00	Michoacan	342,925.00	46,300.00	389,225.00
Nayarit	54,211.00	48,047.00	102,258.00	Baja California	213,217.00	0.00	213,217.00	Zacatecas	317,414.00	0.00	317,414.00
Sonora	101,303.00	0.00	101,303.00	Michoacan	164,377.00	46,138.00	210,515.00	San Luis Potosí	281,429.00	350.00	281,779.00
Veracruz	47,618.00	37,165.00	84,783.00	Jalisco	143,716.00	10,634.00	154,350.00	Baja California	267,897.00	0.00	267,897.00
Tamaulipas	73,171.00	1,090.00	74,261.00	Sonora	127,348.00	3,371.00	130,719.00	Sonora	228,651.00	3,371.00	232,022.00
Jalisco	68,056.00	460.00	68,516.00	Tamaulipas	109,628.00	2,066.00	111,694.00	Jalisco	211,772.00	11,094.00	222,866.00
Baja California	54,680.00	0.00	54,680.00	Morelos	27,390.00	72,230.00	99,620.00	Tamaluipas	182,799.00	3,156.00	185,955.00
Yucatán	42,967.00	5.00	42,972.00	México	47,131.00	29,681.00	76,812.00	Baja California Sur	177,785.00	0.00	177,785.00
Morelos	40,302.00	0.00	40,302.00	Baja California Sur	68,705.00	0.00	68,705.00	Morelos	67,691.00	72,230.00	139,921.00
Puebla	32,344.00	1,115.00	33,459.00	Puebla	60,842.00	7,004.00	67,846.00	Veracruz	56,942.00	62,524.00	119,466.00
Oaxaca	26,913.00	3,853.00	30,766.00	Coahuila	55,715.00	0.00	55,715.00	Nayarir	56,335.00	56,646.00	112,981.00
Guanajuto	28,120.00	0.00	28,120.00	Durango	50,660.00	180.00	50,840.00	Puebla	93,186.00	8,119.00	101,305.00
Chiapas	10,684.00	16,815.00	27,499.00	Hidalgo	48,816.00	222.00	49,038.00	México	54,221.00	29,681.00	83,902.00
Colima	26,870.00	0.00	26,870.00	Guanajuato	46,764.00	660.00	47,424.00	Guanajuato	74,884.00	660.00	75,544.00
San Luis Potosí	25,141.00	350.00	25,491.00	Veracruz	9,324.00	25,359.00	34,683.00	Hidalgo	67,007.00	834.00	67,841.00
Hidalgo	18,191.00	612.00	18,803.00	Campeche	91.00	25,565.00	25,656.00	Coahuila	57,801.00	0.00	57,801.00
Nuevo León	18,618.00	38.00	18,656.00	Aguascalientes	24,273.00	0.00	24,273.00	Yucatán	52,296.00	918.00	53,214.00
Guerrero	17,908.00	351.00	18,259.00	Querétaro	22,224.00	0.00	22,224.00	Durango	50,696.00	180.00	50,876.00
Resto de México	32,974.00	4,078.00	37,052.00	Resto de México	71,300.00	67,193.00	138,493.00	Resto de México	208,561.00	107,829.00	316,390.00
Total			2,877,524.00	Total	2,297,305.00	290,656.00	2,587,961.00	Total	5,060,636.00	404,846.00	
Fuente: Eli	•			. Jidi	2,201,000.00	200,000.00	2,507,501.00	. otal	5,500,050.00	.54,040.00	0,700,702.00

Fuente: Elizalde (2010, p. 95)

El valor de la producción ha tenido un mayor dinamismo que volumen, durante el mismo periodo, el valor se incrementó en casi 1,200% al pasar de 2,200 millones de pesos a 28,200 millones de pesos entre 1989-2008. El principal estado que contribuye con el valor nacional es por mucho Sinaloa ya que en el 2008 participó con el 29% del valor total, Zacatecas se encuentra en un lejano segundo lugar con solo 2 mil millones de pesos que representa tan solo el 7.4% del total nacional (figura 2.4).

Figura 2.4.

Valor de la Producción Nacional de Hortalizas 1989-2008



Fuente (Elizalde, 2010, p. 94)

#### Actividades de Comercialización

Elizalde (2010, p. 344) nos agrega "que en la actualidad es cada vez más importante para el consumidor su salud y la ecología, en el origen de los productos que compran, por lo tanto la inocuidad, si el empaque es biodegradable, los aspectos fitosanitarios representan una oportunidad para los productores sinaloenses de poder diversificar su portafolio de productos hortícolas tanto para la atención de este tipo de consumidor como también abastecer las necesidades de otros segmentos de mercado".

Elizalde nos quiere decir que los productos hortícolas son percibidos por el consumidor como saludables, y la tendencia de la población a cuidar su salud (especialmente entre los adultos y las personas de la tercera edad), han contribuido a que en la estructura del gasto las hortalizas tengan un nivel aceptable de preferencia.

La necesidad de crear una diversificación en la presentación del producto de acuerdo a estás nuevas necesidades que presenta el mercado. Estas han permitido la introducción de nuevas presentaciones de productos semipreparados, rebanados, mezclas y congelados en donde Sinaloa no ha participado. La falta de tiempo del consumidor para preparar sus alimentos, ocasionado por los cambios en la dinámica laboral y los cambios en la estructura del ingreso familiar, favorece el crecimiento de consumo de productos de conveniencia que le ahorra tiempo y esfuerzo a los consumidores a cambio de un importante incremento en el costo (Elizalde, 2010, p. 344).

Todo este cambio en la conducta del consumidor abre la posibilidad de generar nuevos canales de distribución por medio de la atención de la hipersegmentación del mercado. Los compradores están exigiendo consistencia, tiempos de entrega y volúmenes todo el año. Para poder aprovechar estás oportunidades la producción de hortalizas debe de consolidarse y tener a la reducción de superficies y volúmenes más grandes por empresa para hacerlos más competitivos.

De acuerdo con Elizalde (2010, p.344) "Los supermercados se convertirán en el mediano plazo en los principales compradores de hortalizas desplazando a las centrales de abasto y comprando directamente a los productores. Actualmente en algunos casos los supermercados están pagando más que las centrales de abasto pero hay que tener solidez para soportar en financiamiento las cadenas.

# Consumo Per Cápita en Estados Unidos

Las hortalizas frescas es uno de los segmentos dentro del consumo de alimentos de los Estados Unidos, que ha mantenido un crecimiento constante a través del tiempo. La ganancia en el consumo por persona ha sido de más de 40 libras a partir de 1989 hasta el 2004, este ritmo de crecimiento se frenó a partir del 2005, debido a que la desaceleración económica de los Estados Unidos y su posterior crisis provocaron una disminución en el consumo de hortalizas que apenas muestra recuperación hasta el 2009. A pesar de que la economía Norteamericana ha tenido al menos 4 episodios recesivos entre 1990 y el 2009, el consumo per cápita no parece haberse afectado en su tendencia, aunque si ha mostrado una reducción importante durante la desaceleración económica de 1991, y más moderada en las de 1995, 2001 y 2005 (cuadro 2.5, figura 2.5).

Cuadro 2.5. Consumo Per Cápita de Hortalizas Frescas Seleccionadas en los Estados Unidos 1989-2009

Producto	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hortalizas	408.1	412	421	421.5	433.8	439.7	434.7	448.7	445.3	440.9	445.4	452.4	443.6	442.2	449.3	449.6	440.2	430.6	435	419.3	422.3
Tomate	16.8	15.5	15.4	15.5	16.3	16.2	16.8	17.4	17.3	18.5	19.1	19	19.2	20.3	19.4	20	20.2	19.8	19.2	18.5	19.3
Chile Bell	4.7	5.9	6.3	7.1	7.6	7.1	7	8.1	7.3	7.8	7.7	8.2	8.1	8.3	8.4	8.6	9.2	9.5	9.4	9.6	9.4
Calabaza	8.6	8.3	8.2	8.7	9.3	9.1	8.1	8.3	9	8.4	7.6	8.9	8.8	8.3	7.4	8	7.8	7.8	8	8.1	7.3
Chiles Picosos	4.5	4.8	4.5	5.6	4.9	4.1	3.8	4.7	4.6	4.8	4.7	5.2	5.2	5.8	5.6	6.1	6.1	6.4	5.9	6.2	6.6
Pepino	4.8	4.7	4.6	4.9	5.2	5.4	5.6	5.9	6.4	6.5	6.7	6.4	6.3	6.6	6.2	6.4	6.2	6.2	6.4	6.4	6.6
Ejote	1.2	1.1	1.1	1.5	1.5	1.5	1.6	1.5	1.4	1.6	1.9	2	2.2	2.1	2	1.9	1.8	2.1	2.2	2	1.6

Fuente: Elizalde (2010, p. 345)

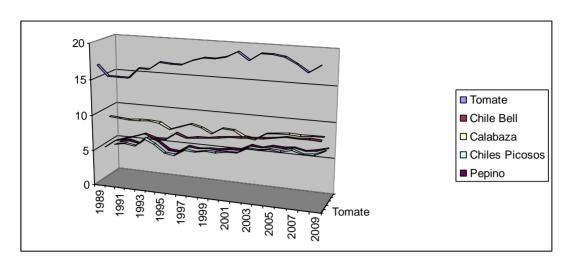


Figura 2.5. Consumo Per Cápita de Hortalizas Frescas en Estados Unidos 1989-2009

Fuente. Elizalde (2010, p. 345)

Elizalde (2010, p. 345) nos comenta que el gasto del consumidor se ha reducido en carnes rojas, huevos, leche y café; este ha privilegiado un grupo de productos entre los que destacan el queso, refrescos, pollo, cereales, substitutos del azúcar, pescado, grasas vegetales, frutas y hortalizas en las que se ha incrementado en un 21% en un periodo de 18 años<sup>36</sup>.

Está información nos señala que el consumidor de los Estados Unidos incluye en su dieta a las hortalizas por lo que no es una moda ni lo será sino que es una necesidad y una prioridad alimenticia este tipo de productos por lo que Sinaloa ante está situación se ve favorecida manteniendo niveles aceptables de crecimiento en su consumo convirtiéndose en una oportunidad

Después de restar a la producción nacional el volumen de las exportaciones y sumar el volumen de las importaciones, tenemos que la oferta nacional es de 3.35 millones de toneladas

-

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> USDA.ERS.Market Trend Economic Division. Economic Research Service, Department of Agriculture U.S. (www. Ers.usda.gov)

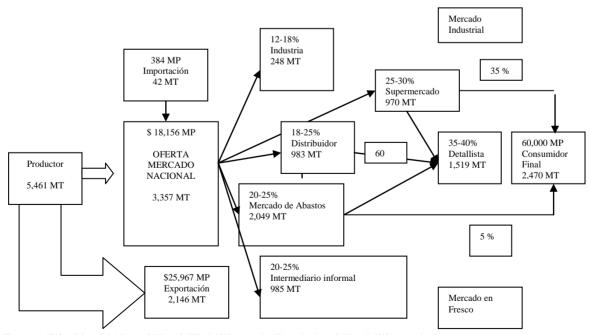
con un valor inicial de 18 mil millones de pesos. El valor de la intermediación en el canal de distribución de hortalizas en México es del 230.5 % por lo que el consumidor final paga 60 mil millones de pesos más sin embargo al final de la cadena de distribución llegan 2.47 millones de toneladas ya que durante el proceso se generan aproximadamente 20% de mermas (cuadro 2.6 y figura 2.7) (Elizalde, 2010, p. 303).

Cuadro 2.6. Volumen y Valor de la Oferta Nacional de Hortalizas en México por Tipo de Producto.

	Volumer	n (Miles de To	neladas)	Valor	Oferta Nacional		
Producto	Producción	Exportación	Importación	Producción	Exportación	Importación	Volumen
Tomate	2,263.20	888.58	35.26	12,699.61	12,085.30	340.83	1,409.88
Chile Verde	2,052.43	538.00	6.21	11,286.11	6,471.51	38.51	1,520.64
Pepino	502.17	413.99	0.02	1,466.06	3,152.05	0.67	88.21
Calabaza	485.63	233.82	0.17	1,833.80	3,102.92	2.08	251.97
Ejote	101.11	29.14	0.05	654.57	676.80	0.56	72.01
Berenjena	56.33	42.54	0.17	232.91	478.51	1.13	13.96
Total	5,460.87	2,146.07	41.88	28,173.06	25,967.09	383.78	3,356.67

Fuente: Elizalde (2010, p. 302)

Figura 2.6. Volumen y Valor de la Oferta Nacional Total de Hortalizas en México



Fuente: Elizalde (2010, p. 302); MT=Millones de Toneladas; MP= Millones de Pesos

Sandoval (2010), en su estudio analiza la evolución del sector agrícola desde la perspectiva de la especialización de la hortofrutícola, en el marco de las cadenas agroalimentarias, para evidenciar las transformaciones en el patrón de especialización que trae consigo la crisis económica mundial, el cual esta divido en tres partes, la primera es la especialización agrícola en México, hace un breve recuento de los factores que dieron importancia a los cultivos de exportación en la década de los ochentas, los argumentos que los validaron, su evolución en los últimos años y las evidencias de crisis en el patrón de especialización. Utilizando la metodología de tipo cualitativo que por su esencia busca analizar de manera inductiva al objeto de estudio que en este caso son las agrícolas en México, desarrolla una descripción de la evolución que ha tenido este sector desde los años ochenta y como se ha venido desarrollando a través de ciertos eventos históricos como lo es la incorporación de México al GATT en 1986 y la firma del TLCAN en 1988 entrando en vigor el primero de enero de 1994.

Aunado, el trabajo propuesto por Sandoval (2010), nos indica que tiene un alto nivel de aportación al buscar mediante la opinión de otros investigadores que tipo de estrategias puede desarrollar este sector para hacerle frente a las exigencias de la globalización. Los hallazgos encontrados indican que existe un alto riesgo de que la actividad hortícola no sea altamente rentable, debido a que se encuentra en una crisis en su esquema de enclave<sup>37</sup> y de dependencia externa; aunado a la alta dependencia tecnológica estructural lo que no permite construir estrategias para desarrollar innovaciones en el campo, el crédito agropecuario en México ha

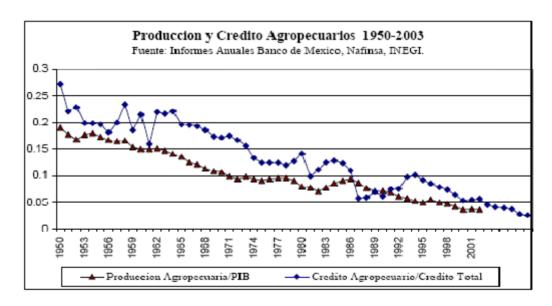
<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> El Enclave Hortícola data a principios del siglo XX, capital norteamericano se establece en Sinaloa para iniciar la producción comercial de tomate y otras hortalizas en México, desde ese entonces, las comercializadoras controlaban el 60 % de la producción, proveyendo a los agricultores con crédito semillas e insecticidas, en algunos casos otros subsectores, dotó de ventajas a los productores hortícolas y desarrolló una nueva calse de empresarios del campo. (Sandoval, 2010, p. 2)

tenido una tendencia hacia la baja desde el siglo XX y una menor participación del sector agropecuario en el PIB (figura 2.8).

En los últimos años países de Centroamérica están recibiendo apoyo financiero por inversionistas de los Estados Unidos y la posibilidad de suspender el embargo de Cuba lo cual significa un aumento e incremento en la rivalidad en este sector, además las utilidades o ganancias en un esquema en la que el comprador controla la comercialización jamás se observan para el productor, las actividades que se relacionan con la producción son más vulnerables ante cambios en la localización, factores políticos y culturales que impactan de manera directa mientras que las actividades de diseño, de servicios financieros, marketing y ventas son menos vulnerables. Otro de los hallazgos en la parte de comercialización se refiere a satisfacer al cliente mediante procesos de calidad, seguridad, presentación, marcas de prestigio y precio.

Figura 2.7.

Producción y Crédito Agropecuario 1950-2003



Fuente: Sandoval (2003, p.2)

A las conclusiones que llega Sandoval (2010), nos dice que es pertinente que ante el riesgo y el aumento de la rivalidad se busque la diversificación de productos a través de investigación y desarrollo donde el Estado los fomente a través de una política pública y esto permita disminuir el nivel de incertidumbre por la alta dependencia del producto en fresco. Además incentivar el desarrollo y la aplicación de la biotecnología como una alternativa que permite obtener mayores ingresos a través de la abundancia que México tiene en recursos naturales. Otro punto importante a considerar es el desarrollo de una estrategia no únicamente encaminada en lo económico sino que además considere aspectos institucionales, sociales, culturales y territoriales que de alguna manera influyeron para que los países asiáticos pasaran de ensambladores simples a actuar como centros remanufactura y de diseño internacionalmente competitivos. Esta investigación se relaciona de manera directa con el objeto de estudio, las hortícolas sinaloenses, y maneja información que sirve para desarrollar el análisis de las dimensiones de comercialización y de producción así como también nos ayuda a comprender y entender de mejor manera la problemática que se desarrolla en este trabajo.

De la misma forma se encuentra el estudio de Martínez (2007), analizando el impacto que ha tenido la innovación en los últimos veinte años en el crecimiento de la actividad hortícola en el estado de Sinaloa y cuales son las principales características del proceso de producción que presenta este tipo de actividad teniendo una importante influencia en el empleo, en la producción y en el ingreso del estado. Está investigación utilizó como metodología la integración de métodos por la propia naturaleza que presentan las dimensiones que utiliza, que en este caso son dos: la innovación tecnológica y el crecimiento económico de la región, por lo tanto en la primera se tiene una inclinación a utilizar el método cuantitativo porque se involucra puntos de medición numérica tales como nivel de productividad, nivel de eficiencia productiva entre otros y por el

lado de la segunda existe un mayor involucramiento con variables de tipo cualitativo ya que el crecimiento económico por su esencia ontológica participan los seres humanos de manera directa y retoma teorías como la teoría evolucionista del cambio tecnológico y el institucionalismo económico.

Dentro de los hallazgos que se encuentran en está obra se tienen los siguientes: Las decisiones de las organizaciones agrícolas se basan en el precio de los productos y en el comportamiento de la demanda, en implementar y desarrollar nuevas formas de organización para la producción, el desarrollo de cadenas productivas para proveer de insumos agrícolas y para la distribución de la producción, el desarrollo de capital humano para organizar y administrar la producción, la fuerza motriz que impulsa hacia la modernización agrícola lo constituye la utilización de innovaciones tecnológicas, una mayor vinculación entre los centros de investigación y el desarrollo del capital humano y de las empresas productoras y reconocer la importancia que tiene para la agricultura la preservación del medio ambiente y la biodiversidad, además coincide con Sandoval en que es necesario desarrollar e implementar la biotecnología agrícola para la búsqueda y el desarrollo de nuevos procesos y productos de está actividad.

Una de las conclusiones más prominentes es que el estado requiere para el desarrollo de está actividad, el buscar el desarrollo de nuevas formas de organización en la producción tomando en consideración el desarrollo de nuevas técnicas productivas y de innovación; la biotecnología, los sistemas de riego por goteo, el uso de nuevos insumos que protejan el medio ambiente y la biodiversidad con el propósito de hacerle frente a la alta rivalidad que presentan los mercados globales para lograr el crecimiento económico que requiere la empresa, la sociedad y el estado de Sinaloa.

Otro de los estudios pertinentes en el estudio de las organizaciones agrícolas es el que presenta Rodríguez (2004), el cual pretende conocer el proceso de transición a la modernización de la empresa hortícola sinaloenses, a través de los criterios y actividades que han sustentado la toma de decisiones, las estrategias utilizadas en la búsqueda, selección, adquisición, transferencia, implantación y administración de nuevas tecnologías, así como los principales factores que han determinado su modernización, los trabajos fueron llevados a cabo en la agrícola San Isidro, por que es una empresa hortícola que cumple con las características de una empresa moderna, que tiene instalaciones tecnológicas modernas, preocupación por darles a sus trabajadores mejores condiciones de vida, nivel de producción alto y de excelente calidad, entre otros.

Está empresa fue fundada por Juan B. Stamatópulos con restricciones de capital, tecnología e infraestructura. Se inició con la filosofía de producir hortalizas para el mercado mexicano pero decidieron especializarse en un producto y decidieron por la berenjena llegando a ser una de las empresas líderes de producción de este producto a nivel internacional. Actualmente está empresa está localizada en la carretera 20 a la altura del kilómetro 13, en el municipio de Navolato Sinaloa.

La metodología utilizada es de tipo cualitativo la cual se sustenta en opiniones de acuerdo con su experiencia, conocimiento y su visión de los actores organizacionales, la cual utilizo el estudio de caso: en una primera fase: observación, notas de campo, análisis documental y análisis fotográfico, en una segunda fase se utilizaron las entrevistas y observaciones para conocer sus opiniones, perspectivas.

Dentro de los Principales hallazgos que Rodríguez (2004, p. 335) señala son los siguientes: a) Falta de estrategias modernas de comercialización en mercados internacionales; b) Falta de Regulación de la Oferta Productiva de exportación; c) Falta de diseño de estrategias orientadas a la búsqueda de nuevos mercados; d) Falta de estrategias para tratar de comercializar aquellos productos que no se alcanzaron a venderse con los clientes actuales; d) Regulaciones Drásticas; e) Disminuir las pérdidas que se originan de los excedentes de la producción; f) Falta de financiamiento; g) Cartera vencida; h) Contaminación del agua, subsuelo, prohibición del dibromuro de etileno; i) Estilos de administración basados en criterios familiares; j) Falta de programas permanentes de capacitación al personal en materia de finanzas, desarrollo organizacional y planeación estratégica; k) Cultura Empresarial; l) Entre otros.

Dentro de las conclusiones podemos apreciar un mayor beneficio derivado de la modernización agrícola en un aumento en la producción, mejor calidad de los productos, más eficiencia en la mano de obra y disminución en los costos de producción. También se encontró en la agrícola que se analizo un desarrollo permanente del personal administrativo a través de cursos de capacitación, nuevos sistemas y formas de organización así como de tecnología facilitan el desarrollo de las actividades de la empresa. Este tipo de antecedente investigativo se relaciona con el presente estudio de investigación, en primera instancia porque ambos coinciden en estudiar a una organización hortícola como su principal objeto de estudio. También podemos observar que dentro de los principales hallazgos encontrados en está investigación se localizan los problemas de la organización en la producción y comercialización, tal es el caso de la falta de estrategias modernas de comercialización, la falta de regulación de la oferta de producción, el diseño de estrategias orientadas hacia la búsqueda de nuevos mercados y productos que no se alcanza a vender con los clientes actuales y que originan altas pérdidas para la empresa.

# 2.2. Teoría de la Organización

La organización es parte fundamental de este trabajo de investigación porque delimita el marco contextual y de acuerdo con Hall (1996:298) la teoría de la organización es una ciencia, cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio. Además la organización es un elemento dominante en la sociedad contemporánea. Nos rodean, nacimos, nos desarrollamos y morimos en ellas. Pasamos la mayor parte de nuestras vidas regidos por las directrices que ellas emanan.

Para Andrade (2005, p.448) la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos, un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto". Este concepto nos ayuda a inferir que la organización tiene como meta lograr un objetivo y para ello requiere de actuar y de contar, ordenar y utilizar los recursos que sean necesarios.

De acuerdo con Hernández y Rodríguez (2008, p.163) "la organización es un elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos, establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama. Además nos añade que la estructura básica de funciones de la empresa está compuesta por las siguientes áreas: Finanzas, Producción u operaciones, Comercialización o distribución y recursos humanos.

Hernández y Rodríguez nos comentan que la organización como parte del proceso administrativo tiene como objetivo dirigir la acción técnica por áreas, departamentos y puestos de

trabajo, donde se establece un nivel jerárquico y se fijan las responsabilidades y la comunicación formal de cada unidad de trabajo.

Garza (2000:40) define a "la organización como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y tiene un objetivo en específico".

De acuerdo con Garza (2000, p.40) "Las organizaciones son necesarias por tres razones: (1) Alcanzar objetivos, (2) Conservar la experiencia y (3) Lograr la permanencia.

De está definición podemos determinar que es lo que caracteriza a toda organización: a) Una organización siempre incluye personas; b) Interacción entre cada una de las personas para el logro de un objetivo en común; c) Estás interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme al tipo de estructura; d) Todas las personas de una organización tienen objetivos personales, cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de los objetivos.

Una de las primeras contribuciones a la teoría de la organización fue la división y especialización del trabajo propuesta por Adam Smith la cual consiste en que cada una de las actividades será realizada por un determinado tipo de personal que se especializa en la elaboración de ese bien haciendo que este sea mucho más productivo en tiempo y en costo. (Hodge, Anthony y Lawrence, 2005, p. 21)

Hodge, William y Lawrence (2005, p. 21) "A medida que las organizaciones fueron creciendo posteriormente de la revolución industrial, se apreciaba mayor ineficiencia, por lo que Weber presentó las reglas de la burocracia como la segunda contribución a la teoría de la organización siendo una alternativa racional y eficiente la cual reunió las siguientes características: división de mano de obra en cuanto a jerarquías de autoridad, la organización debe de estar definida en base a reglas estrictas, disciplina y controles". Esta teoría vino a revolucionar en su tiempo a la teoría de la organización, ya que gracias a ella se desarrollo la importancia de establecer una jerarquía de autoridad donde se establecían cada una de las funciones que necesitaba desarrollar cada departamento y/o área. Además se comenzó a registrar por escrito las reglas y el cumplimiento de cada una de las actividades.

Rodríguez (2010, p. 58) añade que la teoría de la organización busca entender y explicar el comportamiento de las organizaciones con respecto a las estructuras formales e informales, interacción en contextos dinámicos, nivel de complejidad y sus consecuencias en el comportamiento humano y en diferentes ámbitos de la vida social incluyendo el estudio de los procesos de la toma de decisiones y elaboración de planes estratégicos. Además dentro de sus principales objetivos se encuentra conocer, explicar e incidir en los procesos organizacionales que están constituidos por la vida social y de resolver los problemas organizacionales generados por el desarrollo industrial y explica lo que sucede, aprende a reaccionar de manera inmediata y esto le da la fuerza suficiente para otorgar elementos que son indispensables para organizarse y alcanzar una eficiencia más alta, donde Daft (2000, p. 21) coincide con este último autor mencionado en que está teoría ve y analiza a las organizaciones con más precisión y profundidad el diseño y su comportamiento organizacional.

La teoría de la organización coincide con la teoría de la administración en que se relaciona con el enfoque sistémico (Hodge, William y Lawrence, 2005, p. 19), que consiste en analizar y predecir el comportamiento de los entes que interactúan con la organización tales como individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad. Además este tipo de sistema reconoce que la organización no está aislada y depende del entorno para obtener sus recursos y para que esté consuma sus productos, dando como resultado el cumplimiento de la organización.

#### 2.2.1 Teoría de la Administración

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010, p.25) se identifican "cinco etapas en la historia de la administración, la primera se refiere a antecedentes históricos, el segundo a enfoques clásicos, el tercero se refiere al enfoque cuantitativo, el cuarto al enfoque conductual y el quinto a enfoques contemporáneos".

Con respecto al de antecedentes históricos Smith en su libro la Riqueza de las Naciones publicado en el año de 1776 incorpora el concepto de división del trabajo que consiste en dividir las actividades de elaboración y desarrollo de un producto en donde los trabajadores se especializan en cada actividad y esto se refleja en un mayor incremento de la productividad. Otro hecho importante ha sido la revolución industrial la cual inicio desde el siglo XVIII cuando el poder de las máquinas sustituye a la fuerza humana. En el enfoque clásico se puede mencionar que la teoría de la administración moderna surgió en 1911 año en que se publicó Principios de la Administración Científica de Frederick Winslow. Taylor mostró los grandes beneficios que incorpora la administración científica como un método que determina la mejor forma de realizar

un trabajo, una dirección eficiente y unas relaciones positivas en el trabajo era el estudio científico de los trabajos realizados por lo trabajadores para descubrir los pasos poco eficaces. También creía que los trabajadores se motivaban con el dinero para conseguir algún tipo de objetivo. Además le daba importancia a la competencia porque abogaba por un sistema de objetivos que se recompensaban con el trabajo productivo.

Primeramente se analizan los conceptos de administración porque a partir de ellos podemos comprender cual es el significado de la palabra administración y que diferentes enfoques tienen cada uno de los autores al tratar este tema. La administración en esencia busca utilizar de manera optima los recursos que por su naturaleza son escasos para poder obtener el mejor aprovechamiento que se traduzca en resultados es por eso que Terry (2005:21) infiere que "la administración es un proceso que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar objetivos de la organización mediante el empleo de personas y de recursos". Esto nos hace pensar que es una herramienta con la que cuenta una organización que facilita utilizar recursos y personas para el logro de los objetivos. A su vez es determinante definir objetivos y determinar si son alcanzables a través del uso de herramientas como lo es el caso de la planeación, la dirección, la actuación y el control que facilite el proceso de toma de decisiones y controlar los actos de cada uno de los miembros de la organización con la finalidad de alcanzar las metas. Drucker citado por Da Silva (2002, p.6) establece que "la administración es un proceso de tomar decisiones y de controlar los actos de los individuos con la finalidad de alcanzar metas". Está definición resume al proceso de planear, dirigir, actuar y controlar mediante el proceso de toma de decisiones en donde se involucra a las personas como el medio en el cual se ejerce la estrategia para poder lograr los objetivos propuestos. De acuerdo con Taylor citado por Robbins (2010, p.26) "la administración científica es un método que involucra el uso del método científico para determinar la mejor forma de realizar un trabajo". A partir de está definición podemos comprender que la administración en si es una ciencia que busca a través de un método lógico los mejores caminos o maneras para poder lograr un objetivo.

Hitt, Black y Porter (2006, p.8) definen a la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". Esta definición agrega que la administración implica llevar a cabo un orden a través de estructurar y utilizar los recursos que se requieren para el logro de objetivos y/o metas. Para Koontz y Weihrich (2004, p.6 y 14) la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos". Este tipo de definición nos aporta que un papel primordial de la administración es crear y mantener un ambiente que facilite el desarrollo y la ejecución de actividades de manera grupal. A partir de estás definiciones podemos deducir que la administración es una herramienta que permite el logro de objetivos a través de un proceso que desarrolla el uso optimo de los recursos humanos, el tiempo, el capital y de materiales.

Hodge, William y Lawrence (2005, p. 21) nos comenta que los dos enfoques de la teoría de la administración la de Henri Fayol y Taylor tienen dos cosas en común: la primera propusieron la mejor forma de dirigir y la segunda intentaron desarrollar técnicas racionales que ayudan a construir la estructura y los procesos necesarios para coordinar las acciones en una organización.

En el Enfoque Conductual surgieron cuatro autores importantes: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. En este periodo las contribuciones de estos

autores fue muy determinante en la evolución y desarrollo de la administración porque consideraron al ser humano como el activo más importante en la organización. En este enfoque se añadieron los procedimientos de selección de los empleados, programas de motivación y equipos de trabajo. El enfoque Contemporáneo esta conformado por la teoría de sistemas y la de contingencia. Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que producen un resultado unificado. Existen dos tipos de sistemas, los sistemas cerrados y los sistemas abiertos. En los sistemas cerrados no se reciben influencia de su entorno y en los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él. En los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno externo en donde se incluyen proveedores, clientes, el gobierno, el entorno económico y financiero, etc. A través del análisis de la teoría de la administración se infiere que la organización de utilizar sus recursos de la forma más apropiada y que se ajuste a las exigencias que presenta el entorno con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización teniendo un impacto con el diseño de la estructura organizacional.

## 2.2.1.1. La estructura y el diseño, columnas fundamentales de la organización

Uno de los primeros elementos a considerar al interior de una organización es la división de la mano de obra y la coordinación de sus departamentos o unidades de trabajo, esto implica tanto la estructura como el diseño organizacional. Ambos términos se utilizan muy ampliamente en la teoría de la organización, sobre esto Hill, Charles y Jones (2011, p.7) define lo siguiente: La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Mientras que el diseño organizacional, lo define cómo: El proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas (Hill, Charles y Jones, 2011, p. 9). Debido a las crecientes presiones competitivas globales y a la aplicación de nuevas tecnologías, el diseño organizacional se ha convertido en unas de las prioridades de la organización. Hoy es cada vez más utilizado por la gerencia, promueve nuevas y mejores formas para lograr que los empleados se motiven para alcanzar los objetivos de la empresa. El diseño y cambio organizacionales tienen implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga que enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficiencia y capacidad para motivar. Hill, Charles y Jones (2011, p.11)

Muchos administradores no tienen la capacidad para entender la importancia que representa el diseño organizacional en una empresa, y cómo esta circunstancia puede afectar el desempeño y eficiencia de la organización. Los gerentes no atienden la forma en que los empleados se comportan y su papel en la empresa, logrando con ello que el personal talentoso se vaya a otra empresa, en donde les ofrecen mejores puestos y ven la posibilidad de crecer o por lo menos ser atendidos. Sobre esto Simons (2006, p. 255) afirma:

"Los líderes tienen que asumir la responsabilidad personal del diseño organizacional: definir clientes, identificar y controlar las variables de rendimiento críticas, inyectar tensión creativa en la empresa, y definir un nivel de compromiso con los demás que soporte la estrategia y los valores compartidos de la organización".

Es importante también entender, que el proceso de organización no es estático, por lo tanto se debe de considerar el rediseño organizacional el cual le permite a la empresa trabajar con mayores probabilidades de éxito y garantizar su permanencia. El cambio que se puede presentar en la organización comprende no solo las estructuras sino la cultura organizacional. Münch (2005, p.82) define a la cultura organizacional como: El conjunto de valores, símbolos, creencias y tradiciones, así como las normas, procesos, estructuras y sistemas que existen en una organización. Es la forma de vivir de una organización.

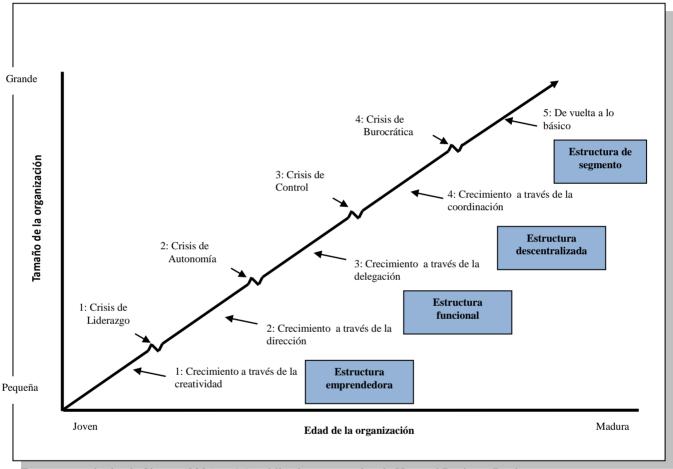
Sin embargo, como afirma Simons (2006, p. 30) no es fácil cuando se habla de diseñar o modificar estructuras, se tiene que considerar según el autor la estrategia del negocio, su ciclo de vida, su entorno competitivo y otros factores que son relevantes, lo cierto es, que cuando se emprende un negocio el diseño organizacional recibe poca atención, el personal de la nueva empresa quiere ayudar en las ventas, en los servicios, en la administración y en la producción. A medida que la empresa va creciendo, es cuando empiezan los problemas, el tamaño y la complejidad crecientes ocasionan desconcierto y por lo tanto se pueden desaprovechar oportunidades para la empresa. Se presentan etapas las cuales tienen sus particularidades, e incluso llega el momento que los directivos que iniciaron tienen que dar paso a otros que puedan diseñar una organización que se ajuste a las nuevas necesidades. Para ejemplificar lo anterior se presenta la figura 2.9.

Vale la pena comentar en forma muy sucinta, la propuesta teórica de Simons (2006, p.31). La cual refiere, que para diseñar organizaciones que potencien el rendimiento se tienen que utilizar 4 ámbitos; estos son: ámbito de control, de apoyo, de responsabilidad y de

influencia, el propósito fundamental de su teoría es buscar un equilibrio en esos 4 ámbitos por medio a su vez de la relación eficiente entre la demanda y oferta de recursos.

Figura 2.8.

Fases de crecimiento y crisis organizacional



Fuente: tomado de da Simons(2006, p. 16) publicado con permiso de Harvard Business Review.

El equilibrio existente entre los 4 ámbitos se alteraría debido al cambio que se pueda presentar en el ciclo de vida de la organización y también a las modificaciones que se puedan realizar a las estrategias por parte de los directivos. El diseño organizacional es la herramienta

más importante para centrar y también equilibrar los recursos de forma que se garantice la puesta en práctica de los objetivos y las estrategias empresariales. Simons (2006, p. 254).

De acuerdo con Minztberg, Ahlstrad, y Lampel (1998, p. 159) es muy importante para el diseño de una estructura considerar como influye el medio externo y/o entorno. Si una estructura está muy mal diseñada y no logra una armonía natural.

"La eficacia no se relaciona con el uso de ningún atributo en particular, como la descentralización del poder o un método particular de planificación, sino con la intercorrelaciones entre varios atributos. En otras palabras, las organizaciones funcionaban con eficacia porque reunían diferentes características de manera complementaria: por ejemplo, cierta clase de planificación con otra de estructuración y un determinado estilo de liderazgo". (Mintzberg, Ahlstrad, y Lampel, 2007, p.388).

En el diseño de una organización se requiere de tomar muy en cuenta los aspectos que presenta el contexto así como el estado que presenta la organización, por lo tanto una de las aportaciones de Mintzberg es la descripción de las 5 partes fundamentales de las organizaciones, estando constituidas de la siguiente forma: el ápice estratégico en la cima, una línea media en la parte intermedia, y en la base el núcleo operativo, existiendo externamente la tecnoestructura y el staff de apoyo (como se muestra la figura 2.10).

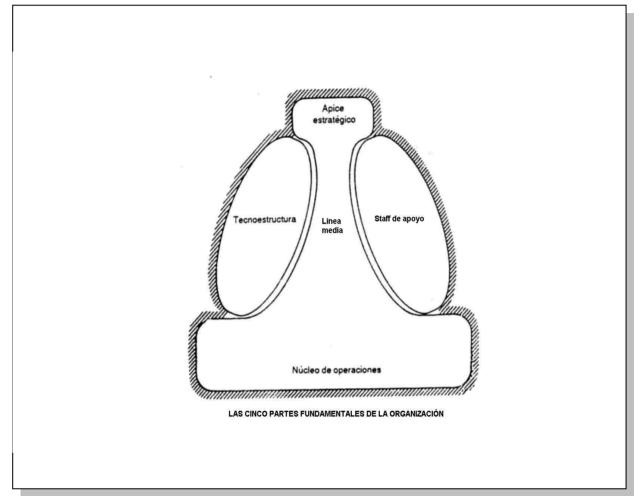


Figura 2.9. Las cinco partes fundamentales de la organización

Fuente: tomado Mintzberg (1998)

La definición que hace de cada uno de sus elementos es la siguiente:

- 1. Ápice estratégico: aquí se ubica el director, de donde se supervisa todo el sistema.
- 2. Línea media: es la autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.
- 3. Núcleo operativo: aquí se encuentran las personas que realizan el trabajo operativo o básico.
- 4. Tecnoestructura: analistas que planifican y controlan formalmente el trabajo de la línea jerárquica por fuera.
- 5. Staff de apoyo: suministra diversos servicios internos.

Se considera que dependiendo de la naturaleza propia de la organización, entonces la forma de la estructura se modifica, en el sentido de que si la empresa contempla de acuerdo a su operatividad una mayor capacidad de elementos en el área de la tecnoestructura, entonces la figura que represente a esa empresa se verá modificada, es decir la tecnoestructura serán más grande con respecto al Staff de apoyo, pero también el núcleo operativo disminuirá evitando la duplicidad que se daría si se mantiene el mismo número de personal en el área operativa.

Entonces lo que establece Mintzberg (1998) es que no existe una forma permanentemente establecida para la forma de las organizaciones, sino que esta se ven modificadas dependiendo de su naturaleza propia y de las condiciones externas que le afectan (cuadro 2.7). De igual forma, además de las cinco partes fundamentales de la organización, Mintzberg (1998) establece 5 de tipos de estructuras, las cuáles se clasifica en:

- 1. Estructura Simple: La coordinación y dirección la lleva la cúspide estratégica (ápice estratégico) mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- 2. Burocracia Mecánica: La coordinación es a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- 3. Burocracia Profesional: La coordinación es a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.

- 4. Estructura Divisional: La coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- 5. Adhocracia: Es un tipo de estructura más compleja, en ella se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).

Cuadro No. 2.7

Configuraciones Estructurales propuestas por Minztberg

CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACIÓN	PARTE FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACION	TIPO DE DESCENTRALIZACIÓN	
Estructura Simple	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal	
Burocracia maquinal	Normalización de los procesos de trabajo		Descentralización horizontal limitada	
Burocracia profesional	Normalización de los procesos de las habilidades	1	Descentralización vertical y horizontal	
Forma divisional	Normalización de los procesos de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada	
Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva	

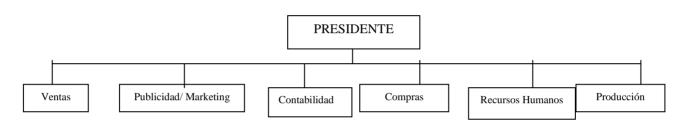
Fuente: Elaboración Propia (2011), a partir de Mintzberg (1998)

La estructura es una parte importante de la organización, está se define en base a los criterios que se han establecido a partir de los primeros enfoques de los clásicos que se refieren a la división del trabajo y es mediante ella como se concibe la forma y el diseño de las áreas y los departamentos que conformar a una organización. Además cada una de estás áreas o departamentos deben de coordinarse mutuamente para lograr el objetivo en común.

La estructura se analiza a partir de la diferenciación<sup>38</sup> y de la integración<sup>39</sup> de actividades, la diferenciación se divide en estructura horizontal y en estructura vertical. La estructura horizontal hace referencia a la división del trabajo, las tareas y las subtareas que se encuentran en el mismo nivel organizativo. Esta representada por una serie de diferentes individuos o unidades que se encuentran en el mismo nivel de la organización (figura 2.11).

Figura 2.11

#### Diferenciación Horizontal



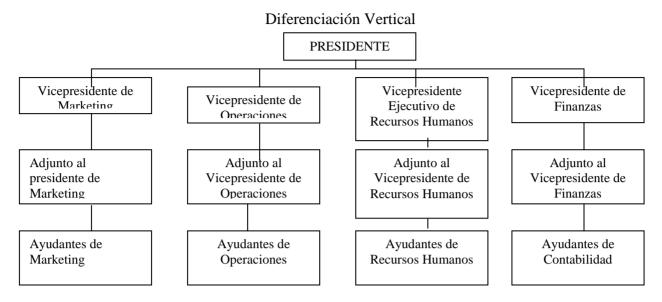
Fuente: Hodge, William y Lawrence, 2005, p. 38

La diferenciación vertical (figura 2.12) hace referencia a la división del trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando. A esto se le conoce como proceso escalar. Este proceso de trabajo se divide en función de la autoridad que tiene cada unidad o persona sobre otra en la organización. (Hodge, William y Lawrence, 2005, p. 38)

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> La diferenciación significa la división de áreas de trabajo que presenta una organización para realizar cada una de las tareas que son necesarias para el logro de una meta en común (Hodge, William y Lawrence, 2005, p. 36)

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Integración se refiere al nivel de coordinación entre cada una de las actividades para lograr una meta en común. (Hodge, William y Lawrence, 2005, p. 36)

Figura 2.12



Fuente: Hodge, William y Lawrence (2005, p. 39).

Los aspectos importantes a considerar en una estructura de integración son la formalización, la centralización, los ámbitos de control y la estandarización del proceso. (Hodge, William y Lawrence, 2005, p. 43)

La formalización.: Es un método que asegura que las personas o departamentos realicen y coordinen sus funciones y actividades a través de reglas políticas y procedimientos formales. Un ejemplo es la elaboración de manuales para empleados y descripción de los puestos de trabajos.

La centralización: El proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en el puesto o área que se encuentra ubicado en el nivel jerárquico. Generalmente la alta dirección es la encargada de tomar las decisiones en los niveles intermedios y niveles de los subordinados.

Los ámbitos de control: Este aspecto considera el número inmediato de puestos de trabajo subordinados que controla o supervisa el puesto superior.

Estandarización: Es homogeneizar las actividades de inputs y outputs con la finalidad de reducir desperdicios de materia prima, tiempo y de dinero y obtener un producto con las mismas características y la calidad que buscan los clientes. Se sugiere que en la parte de los inputs la organización trabaje con un solo tipo de proveedor para ahorrar tiempo, reducir el trabajo y garantizar una calidad pertinente del producto.

## 2.2.2.1. Nuevas Formas Organizacionales

A medida que el tiempo va evolucionando las organizaciones están necesitando adaptarse a las exigencias que presentan el medio o el entorno. Ante está situación las empresas tienen la necesidad de buscar el desarrollo de nuevas formas de organización que tengan como propósito fundamental reducir el tiempo de respuesta ante cualquier problema que presenta la organización en la producción y en la comercialización. (Montaño, 1993, p. 12)

Desde el siglo XIX y el XX en la fase del taylorismo y el fordismo imperaba la producción en masa, a la división del trabajo que implicaba la separación entre las actividades de diseño y las de ejecución. Posteriormente con el paso de los años las empresas lograron crecer de tal manera que esto propicio un incremento en la complejidad y esto generó la necesidad de estructurar a la organización, por un lado las áreas que planifican y supervisaban mientras que otras están a cargo de la operación.

Heyderbrand (1989, p. 25) nos señala que "debido al crecimiento de las organizaciones por necesidad desarrollan nuevas formas jerárquicas de supervisión y coordinación ya que estás crecieron de formas simples y tradicionales a formas más desarrolladas debido a la transición del capitalismo de mercado competitivo al capitalismo que está orientado a lo corporativo industrial, el modelo burocrático comenzó a cambiar". A medida que han crecido las organizaciones se ha requerido hacer una reestructuración de sus formas de organización teniendo un impacto en el modelo burocrático propuesto.

En esta evolución se han presentado la forma tradicional de organización y los nuevos enfoques. Cabe destacar que en este tipo de evolución la más antigua es la tradicional y es la organización que ha seguido teniendo validez en algunos tipos de organizaciones (Tovar, 2009) pero con los grandes cambios que presenta el entorno en materia de nuevos gustos y necesidades comerciales, de desarrollo tecnológico, de mejorar los procesos productivos buscando la eficiencia y la eficacia, de diversificación e innovación de nuevos productos surge la necesidad de plantear nuevos esquemas de organización que permitan mejorar la producción y la comercialización de las organizaciones.

Asimismo Heydebrand (1989, p. 26) hace una descripción de lo que representa la organización posmoderna a través de seis variables o dimensiones que se encuentran organizadas en la categoría de fuerza de trabajo humana para señalar un énfasis en una concepción antropocéntrica o sociocéntrica, en lugar de una concepción tecnocéntrica de estructura organizacional (cuadro 2.8).

#### Cuadro No. 2.8

# Características de las Nuevas Formas Organizacionales Posmodernas de Heydebrand

- a) Tamaño de la fuerza de trabajo: Es relativamente pequeño para facilitar las labores empresariales cuyo fin es generar un ambiente propicio para la innovación, flexibilidad e informalismo.
- b) Objeto de trabajo: Orientado a la prestación de servicios, no a la producción de mercancías y al procesamiento de la información a través del desarrollo de sistemas haciendo uso de la distribución de la tecnología intelectual.
- c) Medios de Producción: Estás determinados por los avances en la producción a través del uso de nuevas tecnologías de producción como lo es el caso de la robótica, la cibernética, el control numérico y la robotización.
- d) División del trabajo: La tendencia es reducir la división del trabajo, se desarrolla una estructura más flexible, con mayor trabajo participativo y de grupo con la finalidad de eliminar las estructuras anárquicas.
- e) Control de trabajo: Está dimensión se refiere al poder, la autoridad, la coordinación y el control donde existe una tendencia a la descentralización.
- f) Propiedad y control: Se presenta como el retorno a pequeñas empresas familiares y flexibles e informales, como entidades descentralizadas y con una red integrada de relaciones culturales

Fuente: Rodríguez (2003, p. 26) elaborado con datos de Heydebrand (1989)

Clegg (1990) citado en Rodríguez (2003, p.27) manifiesta que la posmodernidad es una etapa posterior a la modernidad siendo un eje clave de diferenciación en la que desarrolla siete dimensiones, a partir de las características halladas en las organizaciones líderes de los sectores más dinámicos de la economía, por lo que el modelo de estás empresas no es el común.

# Cuadro No. 2.9 Características de las Nuevas Formas Organizacionales Posmodernas, según Stewart Clegg

- 1. Estructuración de la estrategia: Está determinada por una alta segmentación, se centra en una competencia con mayor tipo de habilidades y una mejor selección de la tecnología, una menor diferenciación en el trabajo y el desarrollo de habilidades múltiples y finalmente el desarrollo de relaciones organizaciones de subcontratación.
- 2) Arreglo de Alineamientos Funcionales: Se establecer relaciones sociales cuasidemocráticas con una integración social lateral, controles simbólicos y autocontrol de la calidad por parte de los equipos de trabajo y una formación para adquirir mayores habilidades.
- 3) Identificación de mecanismos de coordinación y control: Los mecanismos de comunicación con respecto a la coordinación y control son de tipo horizontal con una alta participación de equipos de

trabajo con el propósito de fomentar y facilitar el desarrollo de la innovación.

4) Constitución de Responsabilidades y de Formas de Relación: Existe una alta tendencia a conocer e interactuar con todas las áreas de trabajo eliminando la división del mismo con la finalidad de ser más eficiente y productivo.

5) Institucionalización de la planeación y de la comunicación: Mayor racionalidad y sustentabilidad en la planeación considerándola a largo plazo.

6) Relación de recompensa y desempeño: A través de recompensas monetarias y simbólicas para estimular a los grupos de trabajo.

7) Realización de un liderazgo efectivo: Se visualiza un liderazgo más colectivo y orgánico, existe una alta coordinación basada en formas estructurales

Fuente: Rodríguez (2003, p. 26) elaborado con datos de Clegg (1990)

De acuerdo con Tofler (1985:30) las nuevas organizaciones se caracterizan por procesos de desestandarización, estructuras emergentes flexibles que se adaptan a sistemas reinformación y la supertecnología para la producción de artículos que estén hechos a la medida del cliente y/o consumidor.

Además se añade que las nuevas organizaciones se caracterizan por una alta participación de los trabajadores o de cada uno de los miembros de las organizaciones para alcanzar los objetivos, por lo tanto el diseño de sus estructuras son flexibles, descentralizadas y planas, orientadas a la innovación tanto tecnológica como de productos, con altos niveles de calificación y preparación (Barba y Solís, 1997, p. 142).

Este soporte lo representan los nuevos enfoques de organización. En la actualidad un punto crucial de cualquier organización lo representa su propia capacidad para generar nuevos productos. El nivel de posicionamiento de una empresa se puede lograr a través de la búsqueda continua de la innovación porque es el camino para poder abrir nuevos estilos, gustos que le pueden permitir a la empresa el poder explorar nuevos tipos de mercados garantizándole una

mayor permanencia. Además esto puede ser tan significativo porque el éxito no se queda en un solo mercado sino que además tiene la capacidad de internacionalizarse.

La propuesta de nuevos enfoques de organización está orientada a integrar todas las actividades con cada uno de sus integrantes de apoyo que se desarrolle en las empresas con la finalidad de intercambiar conocimiento e ideas que en sí busquen ese propósito fundamental para el desarrollo de estrategias encaminadas al desarrollo de la innovación.

## 2.2.2.2. Modelo Tradicional de Organización Vs. Nuevos Enfoques de Organización

En este modelo tradicional de organización se caracteriza por trabajar de manera individual y en cierto grado de manera colectiva donde el propósito fundamental es generar estrategias para ganar la guerra y eliminar al enemigo competidor. Este tipo de modelo fue muy preponderante durante los años 70 cuando la planeación estratégica se consolidaba como una de las estrategias predominantes (Vargas y Guillén, 2002) en la organización. En los años 90 se va consolidando la globalización como una nueva etapa de vida en las organizaciones donde su principal característica reside en el grado de complejidad que va presentando el entorno y este mismo está presentando cambios muy continuos, irregulares e impredecibles.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010) el modelo tradicional o estructura burocrática tradicional presenta tres características: 1) cuando los objetivos de la organización se inician en la alta dirección para posteriormente descender en las escalas jerárquicas. Los directivos son los que controlan y se utiliza la autoridad formal. 2) Desarrolla reglas y procedimientos en donde se establece de forma específica las actividades a desarrollar con un alto grado de fiabilidad y 3) la creación de puestos especializados, definiendo las tareas y con una orientación hacia la eficiencia.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la diferencia entre modelo tradicional de organización y nuevos enfoques de organización.

De acuerdo con Garza (2000) el modelo tradicional de organización se basa en el desarrollo de una intuición para la generación de estrategias además que se caracteriza porque las empresas tienen escaso poder financiero para acceder a empresas consultoras. En la globalización el grado de complejidad que presentan los mercados es alto, debido primordialmente a la reducción de barreras arancelarias, el desarrollo y avance en la tecnología, la diversificación de productos y la entrada de nuevos competidores, esto ha generado la constante preocupación por buscar e implementar nuevas formas de organización que logren abatir y disminuir esa incertidumbre (Araya y Fernández, 2009).

Además el modelo tradicional de organización contempla una jerarquía en su estructura donde define las áreas para llevar a cabo su funcionalidad donde contempla funciones separadas y autónomas en su desarrollo tales como contabilidad, finanzas, recursos humanos, marketing, producción, investigación y desarrollo, etc. Donde la autoridad está representada por la alta gerencia. Esto genera un clima mecanizado y apegado únicamente a reglas y al cumplimiento de normas que no permite la fluidez y la flexibilidad de ideas por lo que es de tipo vertical su estructura la cual esta representada por un descenso de la toma de decisiones la cual no es compartida sino más bien es tomada únicamente por la alta gerencia. (Rivas: 2002: p. 1)

Rivas (2002: p. 2) nos comenta que los nuevos enfoques de organización en nuestros tiempos buscan dominar la incertidumbre, promover la innovación, reducción de costos, flexibilidad, tecnologías de información y de comunicación, crear un ambiente propicio para

agilizar y darle la mayor rapidez a las respuestas y generar conocimiento de manera grupal. Además nos señala que los nuevos enfoques de organización están estructurados de manera horizontal, donde las áreas de ventas, de producción y de administración se encuentran enlazadas, donde el elemento esencial es la comunicación, misma que el área de ventas suministra al de producción para adecuar los productos que requiere el mercado y con respecto a la administración a identificar las principales necesidades para la elaboración presupuestal.

Asimismo coincide con Rodríguez (2003, p. 35) "Las nuevas formas de organización tienen que ser diseñadas con estructuras flexibles, descentralizadas, participativas, competitivas, con un alto grado de informatización y automatización, con orientación hacia la internacionalización y participación en los mercados internacionales, con tendencias a impulsar la investigación y desarrollo, contratación del personal altamente calificado con grado universitario y mejorar la calidad y tecnología de sus productos". De acuerdo con estos autores las nuevas formas de organización para las empresas hortícolas sinaloenses representan la solución ante el grado de complejidad e incertidumbre que se vive en el ambiente de un mundo globalizado y representa la respuesta más asertiva para poderle hacer frente logrando una mayor competitividad basada en lograr mejores estándares de calidad, incrementar los niveles de productividad, diversificar y atender las nuevas exigencias que presentan los mercados logrando esto a través del diseño de estructuras más flexibles, descentralizadas, participativas y sobre todo el incorporar tecnología informativa que facilita los flujos de información para una mejor toma de decisiones impulsada por la investigación y desarrollo con un personal altamente capacitado para hacerle frente a los retos de la incertidumbre que presenta la globalización.

Los nuevos enfoques de organización buscan por si mismos el crear un ambiente propicio para que facilite el desarrollo de nuevas ideas, a través de una estructura horizontal donde cada participante de un área pueda tener conocimiento y que puedan compartir el mismo. Generando con ello un aprendizaje colectivo (Tsang, 1997).

En el cuadro No. 2.10 se aprecia la diferencia entre el Modelo Tradicional de Organización y los Nuevos Enfoques de Organización.

Clegg (1990, p. 25) añade que también lo que ha propiciado este nuevo crecimiento en las organizaciones son que algunas son líderes o se convierten en líderes por haber desarrollado modelos de organización más innovadores generando con ello una guía para las demás empresas. Esto también ha ocasionado que poco a poco se este debilitando el modelo burocrático propuesto por Weber.

Cuadro No. 2.10

Diferencias entre el Modelo Tradicional de Organización y los Nuevos Enfoques de

Organización

Criterios	Modelo Tradicional de Organización	Nuevos Enfoques de Organización
Administración Estratégica	Asumir una postura individual con el propósito de ganar la guerra y vencer al enemigo competidor	Apoyar el desarrollo y la cooperación de los participantes en el sector
Tipo de estructura	Vertical y Rígida	Horizontal y flexible
Desarrollo de estrategias	A partir de experiencias y del conocimiento empírico	Conocimiento existente (Conocimiento explicito) y agregando la generación de nuevo conocimiento (Conocimiento Tácito) con el propósito de generar innovación
Formas de trabajar De manera individual		De manera colectiva y de grupo

Tipo de negociación	Ganar-Perder (El dilema del Prisionero)	Ganar-Ganar	
Tipo de capacidad	Sistema rígido que sigue un modelo mecanicista sin compartir conocimiento	Generar una sinergía de aprendizaje colectivo con el objetivo de compartir conocimiento y know-how (Tsang, 1997)	
Tipo de ventajas	Ventaja Comparativa	Ventaja Competitiva (Leonard y Sensiper, 1998)	
Tipo de ambiente	Estable sin presentar drásticos cambios	Ambiente altamente complejo y que presenta continuamente cambios impredecibles.	
Búsqueda de Soluciones	De manera individual	De manera conjunta e integrada	
Generación de las ideas	De manera propia	De manera grupal utilizando el dialogo como técnica para el desarrollo de nuevas ideas	
Generación del conocimiento	De manera propia y muy celosa de compartir dicho conocimiento	El conocimiento es enriquecido a través de la socialización y de la experiencia	
Enfoque a desarrollar el tipo de tarea	One Best Way (Un solo camino)	One Best Knowledge (Un solo conocimiento enriquecido de distintas opiniones y visiones)	
Tipo de Comprensión	Receta al pie de la letra (Seguir los pasos sin añadir Nuevo razonamiento	Reflexión y Flexibilidad	
Tiempo de respuesta	Considerable	De manera inmediata	
Enfoque de producción	Producción masiva	Producción por segmento de mercado	
Etapa histórica La Modernidad		La postmodernidad considerando los cambios en el medio externo producidos por la Globalización entre los que destacan la eliminación de las barreras comerciales y el intercambio de conocimiento a través de los avances tecnológicos y de los principales medios de comunicación	

Fuente: Elaboración Propia (2010), a partir de Tovar (2002), Rodríguez (2003) y Tsang, 1997

Las nuevas estructuras organizativas deben de ser flexibles y deben de tener procesos de desestandarización, para poder agilizar la respuesta que requiere el mercado. Este último ha sido uno de los principales motivos por el que se ha buscado desarrollar estas nuevas formas de organización debido a los cambios continuos que presenta para facilitar adaptarse en los sistemas de producción.

# 2.3. La Estrategia y sus Generalidades

"Una organización para mantenerse en el mercado requiere definir una estrategia la cual este encaminada a lograr las metas que se hayan trazado" (Daft, 2009, p. 62). Este término ha tenido su origen en el ámbito militar y en los últimos años se ha empezado a utilizar en los negocios.

McNeilly (1999) citado en Rodríguez (2003, p. 54) "nos señala que este concepto proviene de la palabra griega strategos que significa "un general" y está a su vez proviene de raíces que significan "ejercito" y "acaudillar", el verbo griego, stratego significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos".

En el mundo de los negocios es necesario para poder sobrevivir ante un ambiente adverso y agresivo de parte del alto número de competidores y de la variedad de productos que participan en el mismo de desarrollar la estrategia que le de rumbo y le de la fortaleza para poder enfrentar este tipo de clima y/o ambiente competitivo que se vive en el mismo. (Porter, 1997, p. 81)

Al desarrollar un análisis exhaustivo de está situación surge el interés de investigar y de indagar el comportamiento del mercado que presentan los productores hortícolas así como también plantear la falta de desarrollar una estrategia integral que permita facilitar a los horticultores Sinaloenses el contar con una planeación que de fondo les ayude a definir la misión y visión de la organización, el desarrollar un análisis de la situación del ambiente que presenta el mercado para identificar gustos y necesidades potenciales que posteriormente pueden servir para

el desarrollo de nuevos productos que se relacionen con la horticultura y proyectar los recursos que son necesarios ejercer para alcanzar las metas y objetivos propuestos recalcando que la planeación es antes de la acción (Ansoff, 1965, p. 20).

Minztberg (1997, p. 104) identifica dos tipos de estrategias, en primer lugar se encuentran las que se relacionan con el desarrollo de una planeación integral que considera el desarrollo de objetivos y metas cuyo propósito es establecer y darle rumbo al timón de la empresa y en segundo lugar a la ejecución porque si no se logra este último punto la planeación jamás podrá lograr su propósito principal que es orientar las acciones que se requieren para que la organización pueda ser aceptada en el mercado y además logre consolidar su identidad y ubicación por parte de los clientes logrando con esto el posicionamiento que se traduce en la aceptación y permanencia de la organización en el mercado (Porter, 1997, p. 57)

A su vez Quinn (1977, p. 21) coincide con Minztberg y Ansoff en que la estrategia incluye una planeación integral que incluye misión, visión y el establecimiento de objetivos y metas pero además incorpora lo desconocido refiriéndose primordialmente de que el desarrollo de la misma implica un riesgo que se debe de considerar y de fijar. Esto en sí nos hace ver que la actitud, la voluntad y el deseo de seguir adelante ante lo inesperado por parte del dueño de la agrícola es clave fundamental para poder desarrollar estrategias que estén encaminadas en la búsqueda de nuevos mercados y nuevas tendencias de consumo (Vijande y González, 2008)

Hax y Majluf (1993) citados en Izaguirre (2009, p. 19) indican que la estrategia incluye a todas las actividades que intervienen en la organización de tal manera que se involucra en el desarrollo de la planeación que incluye la misión, visión, objetivos y metas de la institución, los

programas de acción, las prioridades en la asignación de recursos en la elaboración del presupuesto, intenta desarrollar una estrategia de largo plazo, responde a las amenazas y a las oportunidades, abarca jerarquías, define inversiones y sueldos de los empleados que se presentan en la organización.

También es importante mencionar que el mundo está en continuo cambio y de que es necesario e indispensable que también sufran modificaciones y cambios las estrategias que se requieren desarrollar (Drucker, 1954) pero si lo fundamental que se persigue es el mejoramiento y posicionamiento de la empresa, es por eso que se requiere de tener una estrategia que englobe y que sirva de guía para la elaboración de los principales planes que requiere desarrollar la empresa. De acuerdo con Mintzberg, Quinn y Voyer (1977) citado en Izaguirre (2009, p. 19) definen a la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. A partir de lo cual argumenta cinco puntos para la definición de ella: Plan, guía o curso de acción futura o búsqueda de un camino, Patrón, conducta en el tiempo o patrones del pasado, Formulación, seguimiento de detalles y rutas (cuando, donde y como), Posición, la gran visión de la empresa, Truco, maniobra para burlar a oponentes y opositores. Asimismo, es importante señalar que todos los conceptos propuestos por Mintzberg y colaboradores pueden interrelacionarse complementándose.

Por otro lado, Porter (1987, p. 39), señala que la estrategia competitiva, es como la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia; es decir la estrategia competitiva trata de establecer una posición

provechosa y sostenible que le permita consolidar la diferenciación contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial donde se encuentra la organización.

Finalmente, la importancia de la estrategia en la organización denota en que sin estrategia a una empresa como la hortícola le sería difícil dirigir a la organización con eficacia, es decir, la estrategia indica el rumbo que los miembros de la organización deben seguir a través de una planeación integral, estableciendo metas y objetivos que cumplir, ejecutando las acciones para lograr las metas, distribuyendo los recursos y utilizando la información del medio ambiente para lograr los objetivos y metas trazadas (Hax y Majluf, 1993, citado en Izaguirre, 2009, p. 19) con el propósito de consolidar las ventajas competitivas que se requieren para el logro y consolidación del posicionamiento como eje que le da la fuerza y el sustento a la organización para tener permanencia en el mercado (Porter, 1999, p. 55)

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), plantean que la formulación de la estrategia puede ser llevada a cabo de acuerdo a las distintas perspectivas que se tengan en la organización, es por ello que sugieren las siguientes escuelas para una formación de la estrategia a través de un proceso: a) diseño: concepción, b) planeación: formal, c) posicionamiento: analítico, d) empresarial: visionario, e) cognoscitiva: mental, f) aprendizaje: emergente, g) poder: de negociación, h) cultural: colectivo, i) ambiental: recreativo, j) configuración: de transformación.

La escuela del diseño<sup>40</sup>, en su modelo clásico hace énfasis en la evaluación de situaciones *externas*, amenazas y oportunidades e *internas*, fuerzas y debilidades de la organización, de tal modo cuando una estrategia ha sido señalada llega el momento de *evaluarla*, por medio de la *consistencia*, *consonancia*, *ventaja* y *viabilidad*, consideradas uno de los mejores marcos para ello, en base a lo anterior Mintzberg, Ahlstrand y Lampel "indican que es dificil anticiparse al futuro, pero a su vez es importante ir a lo desconocido y siempre buscar riesgos, aprender de nuestras debilidades, anticipándonos a los sucesos, ya que esta es una era cambiante y nada segura" (1998, p. 20).

En la escuela del posicionamiento<sup>41</sup>, se argumenta que la posición de la economía en el mercado debe ser definida en el momento actual o a futuro, por lo que las estrategias deben ser hechas a medida para cada organización y no adaptarse a las ya existentes, como la escuela de la planeación; esta escuela también indica la necesidad de aplicar herramientas especificas para que concuerden con cada uno de las estrategias (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

En consecuencia Porter (1999, p. 26) analiza los factores externos y encuentra cinco fuerzas del medio ambiente que intervienen: amenazas de nuevos integrantes, trato del poder de los proveedores de la firma, trato del poder de los compradores de la firma, la amenaza de productos substitutos, intensidad de rivalidad entre firmas de la competencia; a partir de lo anterior estas

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Los orígenes de la escuela del diseño se podrían atribuir a Philip Selznick de la Universidad de California (Barkeley), con sus escritos sobre liderazgo administrativo, Learned, Cristen, Andew y Outh de la Universidad de Harvard con su libro Norma Comercial (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> surge en los 80's, no se encuentra separada totalmente de las escuelas de la planeación y del diseño, pero hace la distinción de que esta escuela pone límites en las estrategias sobre situaciones dadas. A pesar de que Porter trata el contenido estratégico con su libro "Estrategia Competitiva", no fue el único ni el primero, los primeros estudios se realizaron en Pardue University Krannert Business Scholl, por Dan Schendel y Kent Hatten (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

fuerzas nos indican el por que una empresa adopta una estrategia en particular y da origen a factores genéricos o fuerzas internas, los cuales se clasifican en dos tipos básicos, para obtener ventajas en la competición: bajos costos y diferenciación encaminado a buscar segmentos de mercado; dando lugar a tres estrategias genéricas para alcanzar porcentajes en la industria costo, diferenciación y enfoque, ya que toda empresa debe decidirse por una estrategia en la búsqueda de la ventaja competitiva en los mercados.

Finalmente la escuela del posicionamiento contribuye a crear líneas de investigación, la cual busca establecer si se quiere entrar en un mercado global o regional por su gran competencia, tomando en cuenta el tamaño y estructura de la empresa para poder competir en grandes mercados (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

Por otro lado la escuela empresarial, esta orientada a la formación de estrategias como un proceso visionario que consiste en la formación de estrategias por parte exclusiva del líder el cual desarrolla procesos mentales, intuición, juicio, inteligencia, experiencia y capacidad de darse cuenta; por medio del cual se forma la visión estratégica, que da origen a una perspectiva de imagen y sentido de dirección mejor conocida como visión (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

A partir de lo cual la estrategia emprendedora puede ser deliberada y emergente; la estrategia deliberada se divide en las planeadas, ideológicas y las desarticuladas, la primera formula y articula estrategias por medio de una centralización de liderazgo, en un entorno controlable o predecible, en la segunda la visión colectiva de todos los miembros de la organización, y se controlan a través de normas rígidas que todos deben cumplir y la última, los miembros de las subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización,

mientras que la estrategia emergente y deliberadamente emergente es dividida en empresarial, sombrilla y de proceso, en donde la primera, las intenciones existen como una visión personal de un solo dirigente, adaptadas a nuevas oportunidades, bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno y pueden surgir de manera espontánea, la segunda existe un control parcial de las acciones de la organización y en la última, el jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico es decir quién es o será controlado (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998, p. 120).

La escuela Cognoscitiva es conocida por la formación de estrategias como un modelo mental, que percibe el hombre, que lo rodea; es decir lo que ocurre en la mente del estratega, se ve a la estrategia como resultado del conocimiento humano y muy relacionado con la escuela del posicionamiento. Con anterioridad las estrategias se consideraba que eran a base de la experiencia y sus actitudes; es decir eran autodidactas, a partir de lo anterior Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998, p.145) señalan que surgen dos grandes ramas dentro de la escuela cognoscitiva: la objetiva y la subjetiva, donde la primera es mas positivista, como el hombre ve las cosas y en la segunda las interpretaciones que da el hombre de lo que lo rodea, la forma de percibir su medio ambiente.

Continuando con escuela del aprendizaje, nos señala que el conocimiento es algo que se adquiere en el transcurso del tiempo en la mayoría de las veces enseñado por alguien, aunque la creatividad individual es muy importante dentro de cualquier grupo de trabajo, por lo que el conocimiento lo definen como información relevante, accionable y basada en experiencias particulares pasadas, en un *sentido subjetivo* como un conocimiento tácito contra el conocimiento explícito, donde el conocimiento tácito es basado en la intuición y con decisiones basadas en el

sentir básico, mientras que el conocimiento explicito, es codificado y estructurado, y basado en un sentir racional. Por lo que se considera a los directivos como artistas creativos, con conocimientos tácito y el reto es saber utilizar (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998, p. 174).

Mientras que la escuela del Poder, considera a la estrategia como un proceso de negociación y su formación como unos procesos abierto de influencias, donde el poder va más allá de lo puramente económico, es decir la competencia del mercado sino la legitimidad en él. A partir de lo cual las relaciones del poder se dan en dos ramas, micro y macro. En la cual la micro, es el juego de la política, ilegitimo y el poder no legitimo, y en el macro, es el poder de la organización, fuera del interés propio, sino la relación con otras organizaciones. A partir de lo anterior surgen la estrategia corporativa, estrategia colectiva, alianzas estratégicas y fuentes estratégicas (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel , 1998).

Por su parte la escuela de la cultura esta compuesta esencialmente de las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que estas refleja por todo lo anterior Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), indican que las organizaciones cuentan con culturas fuertes; las cuales son caracterizadas por un conjunto de suposiciones asentadas, protegidas por una red de artefactos culturales, incluyendo la forma en que la gente se comporta hacia cada una, la historia, el lenguaje que usan y demás; y señalan como las culturas nacionales influyen en como el medio es interpretado, creando diferentes respuestas estratégicas por la misma compañía en diferentes países y demostrando el impacto de las culturas nacionales en las estructuras y el estilo de hacer decisiones, y de que forma los recursos con que cuenta la cultura se obtienen como ventaja competitiva y los engloban en: 1) tangibles: máquinas, edificios, etc., e 2) intangibles: conocimientos y sistemas presupuestales.

Del mismo modo que las anteriores escuelas la del ambiente también, es expuesta por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), en la cual argumentan que surge de la teoría contingencial, tomando en cuenta uno de sus factores de estudio el *ambiente o entorno*. Esta escuela trae el panorama completo de la formación de la estrategia en el equilibrio, posicionando el ambiente como una de las tres fuerzas en el proceso, liderazgo y organización, la cual ayuda a describir los diferentes ambientes frente a las estrategias; aunque en otras escuelas no se ha dejado de lado el ambiente, no es abordado tan ampliamente, como en la del posicionamiento se toma en forma económica enfocándolo a la industria, competencia y mercado, por su parte en la cognoscitiva igualmente se retoma este factor, pero con relación a la experiencia, para aprender de él.

Por lo tanto algunos estudiosos del área consideran que el liderazgo y la organización se encuentran subordinadas al medio ambiente, y que el ambiente es el que toma el control; identificando sus dimensiones en cuatro puntos: 1) estabilidad, puede ser de estable a dinámico, 2) complejidad, de sencillo a complejo, 3) diversidad, de integradas a diversificadas, 4) hostilidad, de munificentes a hostiles (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

Por último la escuela de la configuración se basa en la organización y el contexto circundante como configuración, es decir, se basa en figuras o configura dos aspectos, estados o modelos y tipos ideales, a partir de lo cual se basa en periodos de tiempo distinguible, interrumpidos ocasionalmente por algunos procesos de transformación y saltos cuánticos, ordenados a sí mismos en un tiempo dentro de una secuencia modelada en el tiempo, por medio de un diseño conceptual o planeación formal, la cual toma la forma de planes o modelos, posiciones o perspectivas en su propia situación (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

En esta escuela da lugar a que Mintzberg (1984, 1991), proponga los siguientes tipos de organización: 1) organización empresarial, organización simple y joven, con una estructura informal y flexible, 2) organización como una maquina, organización con operaciones programadas altas, con trabajos de alta especialidad, y jerarquías bien marcadas, 3) organización profesional, alta profesionalización, estructuras altamente descentralizadas, dando independencia al desarrollo profesional, 4) organización diversificada, organización de unidades independientes, con múltiples sucursales o división estructurada. Asimismo como la 5) organización como adhocracia, de industrias contemporáneas, basadas en expertos de diferentes áreas de especialidad y con una estructura de matriz, que se basa en la figura línea – staff y orientada a los clientes, 6) organización misionaría, dominada por una fuerte cultura, con división del trabajo, pequeños trabajos especializados y distinción entre directores, grupos de staff, y operadores, y por ultimo la 6) organización política, basada en un sistema de poder con elementos de dominación, generalmente se dan en los periodos de transformación (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel , 1998).

Cabe destacar que cada una de estás escuelas tiene un peso muy especifico y el tipo de estrategia que se requiere utilizar va a depender de la situación que se presente, en el caso de un problema netamente cultural, la escuela de la cultura plantea la posibilidad de que es indispensable fomentar y motivar a la organización a la búsqueda de nuevas estrategias que conduzcan a la organización a adaptarse ante las exigencias que presenta el mercado (cuadro 2.10).

Cuadro 2.11

Resumen de cada una de las escuelas planteadas por Mintzberg Ahlstrand y Lampel (1998).

Escuela	Palabra que	Característica
	describe a cada escuela	
Diseño	Concepción	Enfrentarse a lo desconocido y siempre buscar riesgos
Planeación	Formal	Analizar las fortalezas y debilidades. Desarrollar planes y estrategias, programación de actividades, implementación y revisión
Posicionamiento	Analítico	Analizar la demanda actual y la demanda futura
Empresarial	Visionario	El proceso de formación es exclusivo del líder, por medio de procesos mentales, intuición, juicio, inteligencia, experiencia y capacidad
Cognoscitiva	Mental	A partir de lo que le rodeo forma esquemas mentales
Aprendizaje	Emergente	El conocimiento se adquiere a través del tiempo ya que este se define por información relevante, accionable y basada en experiencias pasadas.
Poder	Negociación	Se refiere a procesos abiertos a influencias no únicamente en lo económico sino en la legitimidad
Cultural	Colectivo	Son un conjunto de suposiciones asentadas protegidas por una red de artefactos culturales que incluye historia, lenguaje y artefactos
Ambiental	Recreativo	Se refiere a que posiciona el ambiente como una de las tres fuerzas en el proceso, liderazgo y organización
Configuración	Transformación	Se refiere a la organización y al contexto circundante como configuración

Fuente: Elaboración Propia extraído de Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999, p.110) Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización.

# 2.3.1. Estrategia Organizacional, Estructura y el Proceso

Para examinar la adaptación de una organización es difícil, desde que los procesos son altamente complejos y que sufren cambios ha surgido la necesidad de plantear alternativas de solución que en las organizaciones que definan el producto-lo dominante en el mercado que se traduzca en una estrategia y construya mecanismos en estructura y procesos para el logro de esas estrategias (Miles, Snow, Meyer y Coleman, 1978, p. 547). La efectividad en una organización es buscar externamente y mantener un mercado viable para sus productos y servicios. Las organizaciones que son exitosas y eficientes continuamente modifican y redefinen los mecanismos que les permite lograr sus objetivos. Además implementan mecanismos en los que

logran sus propósitos y estás a su vez se interrelacionan con la estrategia, la estructura y el proceso. (Miles, Snow, Meyer y Coleman, 1978, p. 547)

En las organizaciones adaptativas se presentan tres tipos de problemas: El Emprendurismo, los problemas de ingeniería y los problemas administrativos. En lo que respecta al emprendurismo generalmente las organizaciones nuevas o en rápido crecimiento es donde se observa que son más emprendedoras y definen a la empresa como una mercancía o servicio específico dirigida a un segmento de mercado. Mientras que las organizaciones que ya tienen tiempo trabajando tienen como mayor dificultad el crear las condiciones para generar el emprendurismo porque de momento desde el aspecto técnico y administrativo ya tienen resuelto los problemas y no requieren una orientación de mercado. Independientemente del tipo de empresa para lograr ser emprendedor se requiere cuando acepta vincular todos sus objetivos para lograr alcanzar el dominio del producto-mercado (Market domain)

En los problemas de ingeniería o de producción involucra la creación de un sistema cuyas soluciones operativas se enfocan a responder a los problemas del emprendurismo. Este sistema involucra la adquisición correcta de tecnología para producir y distribuir los productos y servicios a través del uso de nueva información, de comunicación y de control. La estructura de una organización está determinada en la fase cuando se enlaza con el ambiente y establece procesos de coordinación y de controles internos. Un punto crucial es el contar con una tecnología flexible que no solamente se dedique al tratamiento de la producción masiva que pueda desarrollar varios tipos de productos utilizando un solo tipo de tecnología.

Uno de los objetivos de atender los problemas administrativos es reducir la incertidumbre en la aplicación de los sistemas. No solamente involucra resolver este tipo de problema sino también de formular e implementar los procesos en los cuales se le permite a la organización seguir evolucionando. Existen dos variables muy importantes, la racionalización y la articulación que se deben de tomar en cuenta para crear un sistema administrativo considerando la estructura y el proceso, que puede monitorear a la organización desde actividades externas y al mismo tiempo permitir que el sistema se convierta en una aportación para las actividades futuras de innovación. Esto implica una modificación en la planeación, coordinación, y en el proceso de control con la finalidad de desarrollar nuevos productos y de oportunidades de mercado.

A través de está introducción podemos inferir que la Estrategia Tipológica trata de resolver estos tres tipos de problemas desarrollando tres tipos de estrategia: Los Defensores (Defenders), los Analíticos (Analyzers) y los Prospectores (Prospectors). Este tipo de tipología formula una integración entre estrategia, tecnología, estructura y el proceso que consiste en una estrategia de mercado (cuadro 2.12).

Cuadro 2.12

Tipos de estrategia Tipológica planteados por Miles y Snow

Tipo de	Característica
Estrategia	
Topológica	
Los Defensores	Producen una serie de productos dirigidos a un nicho de mercado y actúan de manera agresiva para que no entren competidores en donde utilizan como estrategia precio y alta calidad de productos. Algunos de ellos deciden por la industrialización donde es difícil de competir. Invierten mucho tiempo en resolver problemas de ingeniería y de producción. Desarrollan alta tecnología con altos costos eficientes. La eficiencia tecnológica es un aspecto central para el defensor para obtener éxito y para predecir las salidas. Los defensores desde el aspecto administrativo realizan un control estricto de la organización para lograr la eficiencia a través de la definición de una estructura y de un proceso mecánico. Estos mecanismos están incluidos en la alta gerencia quienes son los que dominan la producción y el control de los costos. Poca investigación de mercados y una intensiva planeación en la reducción de costos y otros aspectos de producción caracterizado por una estructura extensiva en divisiones, control centralizado, la comunicación se da por los canales jerárquicos. Este tipo de empresas son más viables en industrias estables más que en las empresas que son más turbulentas y que tienen cambios drásticos. Este tipo de organizaciones tiene poca capacidad para explotar nuevas áreas de oportunidad. Si el futuro es igual este tipo de empresa es ideal.
	Es lo opuesto a los Defensores. Los prospectores tienen la capacidad de encontrar y explotar nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado.  Mantienen una reputación como innovadores en el producto y en el desarrollo de mercado, lo más
Prospectores	importante el alto valor agregado. Este tipo de empresas se encarga de invertir en individuos y grupos para escanear oportunidades de mercado. Generalmente los prospectores son los líderes del cambio para ganarle a los competidores, por lo que perciben los cambios que se producen en el entorno. Para dominar apropiadamente los cambios los prospectores definen flexibilidad en la tecnología y en los sistemas administrativos. A este tipo de estrategas les interesa desarrollar inversiones en tecnología que sea flexible y de cómo evitar adquirir tecnología en un proceso sencillo que no provea las facilidades para cambiar de producto. El mecanismo de estructura es orgánico, es de tipo flexible en donde las operaciones son descentralizadas. Los mecanismos de la alta dirección por la investigación de mercados y el desarrollo de expertos. La planeación está orientada a resultados y no a métodos, productos o a una estructura de tipo vertical, sino a una comunicación de tipo horizontal. Los prospectores se describen en una sola palabra "Flexibilidad"
Analizadores	Los analizadores es una combinación de de Defensores y Prospectores. Un analizador es una organización que busca minimizar el riesgo mientras maximiza la oportunidad de ganar utilidades. Un analizador con experiencia combina las fuerzas de un defensor y de un prospector en un solo sistema. La mejor palabra que describe a un analizador es el Balance. Este tipo de estrategia es muy difícil de lograr. Un aspecto relevante es como localizar y explotar los nuevos productos y las oportunidades de mercado mientras mantiene un producto y los clientes de manera tradicional. Los analizadores pueden responder de manera rápida siguiendo la línea de los prospectores mientras que al mismo tiempo de mantener operaciones de manera eficiente en sus productos y en sus mercados tradicionales. Este tipo de organización aprende a como obtener y en proteger un equilibrio entre los conflictos de utilizar una tecnología flexible y una tecnología estable. El riesgo de un analizador es que la ineficiencia y la inefectividad no se mantiene en un balance entre estrategia y estructura. El tipo de estructura organizacional es una matrix, la cual está soportada por una planeación intensa entre la división funcional de mercadotecnia y de producción, donde grupos e individuos aplican investigación de mercados para el desarrollo de nuevos productos, centralizando mecanismos de control en las divisiones funcionales y descentralizando técnicas de control en el grupo de productos.

Los reactores se presentan cuando el ambiente se encuentra inestable y con muchos cambios. En la mayor parte de las situaciones los reactores adaptativos no responden de manera apropiada a los cambios en el ambiente y a la incertidumbre, pobres resultados en performance y siendo renuente a actuar agresivamente en el futuro.

Existen al menos tres tipos de razones porque las empresas se convierten en Reactores, la primera es cuando la estrategia de la alta dirección no se articula con la de la organización y esto se presenta cuando una empresa decide entrar a varios segmentos y no logra especializarse en alguno y la estrategia no logra ser cohesiva y consistente para lograr el éxito. El segundo tipo cuando la administración no embona con la estructura y los procesos de la estrategia elegida. Es cuando la estrategia es meramente una sola oración, pero no tiene un nivel de efecto en el rumbo del comportamiento. Por ejemplo cuando en una empresa define que su principal estrategia es atacar algunos nichos de mercado y en su proceso y estructura funcional está desarrollada en base a utilizar una tecnología de producir en masa lo que hace que la empresa no pueda cumplir con el principal propósito de la estrategia. La tercera se refiere a mantener una relación entre estrategia y estructura cuando se van dando distintos cambios y se queda en la misma situación sin buscar hacer algo para hacerle frente.

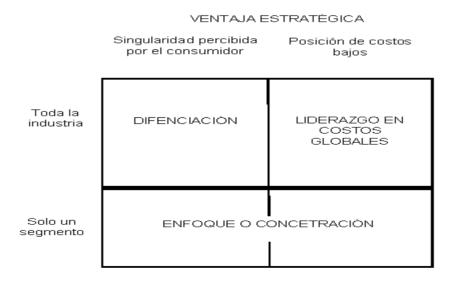
Fuente: Elaboración Propia (2011) con datos de Miles and Snow (1986)

## 2.3.2. Estrategias Genéricas

Porter (1996:31) establece tres tipos de estrategias que son potenciales para mejorar el nivel de competitividad de las organizaciones hortícolas sinaloenses: (1) Liderazgo general en costos; (2) Diferenciación y (3) Enfoque o alta segmentación.

Figura 2.13

Reactores



Fuente: Porter (1996)

a) Liderazgo general en costos: Se refiere a la disminución en costos a partir de la experiencia, de las políticas implementadas por la organización para alcanzar este objetivo, de la tecnología, de rígidos controles de costos y de evitar las cuentas marginales. Este tipo de estrategia necesita de incrementar sus volúmenes de producción en forma eficiente.

b) Diferenciación: Consiste en el desarrollo de un producto y/o servicio creando que se perciba que sea único, que posea un atributo que le perita ser diferente con respecto a los productos de la competencia. Este tipo de estrategia disminuye la rivalidad entre los competidores y ayuda aumentar los índices de utilidad.

c) Enfoque o alta segmentación: Está consiste en enfocarse a un segmento de mercado de acuerdo con su geografía, rasgos y niveles demográficos, por comportamiento del consumidor y por segmentación psicográfica<sup>42</sup>. Cuando una empresa desarrolla este tipo de estrategia logra el posicionamiento basado en el acceso (Porter, 1999, p. 60)

Basarse en un solo tipo de enfoque se limita, por lo tanto Mintzberg (1997) al analizar las propuestas de estrategias planteadas por Ansoff (1965) donde proponen cuatro estrategias: Penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación. Estás estrategias resultaron poco comprensibles y Porter (1997) incluyo una lista de estrategias genéricas más conocidas entre las que destacan: Liderazgo en costos, diferenciación. Las dos

o lentos para tomar una decisión.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Los rasgos psicográficos están relacionados con tipologías de carácter social o psicológico., como lo es el caso de considerar su temperamento (sanguíneo, melancólico, flemático), su estilo de vida (conservadores o innovadores) sus rasgos psicológicos (introvertidos y7o extrovertidos), ya que los clientes pueden ser impulsivos y racionales, rápidos

listas estaban incompletas, por un lado Igor Ansoff buscaba la ampliación del negocio o empresa y por el otro Porter buscaba la identidad de la empresa.

Mintzberg (1997) ha tenido la inquietud de reorganizarlos en cinco grandes grupos: a) Ubicación en un negocio modular, b) la diferenciación del negocio modular, c) Elaboración de los negocios medulares, d) Ampliación de los negocios medulares y e) Reconsideración de los negocios medulares.

En el siguiente cuadro 2.13 se describe cada uno de estos grupos considerando su clasificación y en que consiste cada uno de ellos.

Cuadro 2.13.

Descripción de Estrategias de acuerdo con Mintzberg

Grupos de	Orientada	Tipos	Descripción	
Estrategia		_	-	
Ubicación en un	Enfocada a los	Etapas de Operación: se	1. Corriente arriba: fuertes en tecnología y	
negocio	competidores	clasifican en primarias,	capital	
medular		secundarias y terciarias	2. Corrientes: Diversos materiales para un	
			solo producto	
			3. Corrientes abajo: Gran variedad de	
			productos.	
Diferenciación	A los clientes	Estrategias de	Diferenciación: Distinción de productos en	
del negocio		Diferenciación	base a precio, imagen, calidad y diseño.	
medular		Estrategias de Alcance	Alcance: Extensión de nuevos mercados	
Elaboración de	A los clientes y a	Participación en el	A través de la penetración, la estrategia de	
los negocios la competencia		negocio en nuevos	desarrollo de mercado y la estrategia de	
medulares		mercados	desarrollo de nuevos productos	
Ampliación de	A la competencia	Existen tres maneras:	Vertical: Integración de una cadena	
los Negocios	y a los clientes	Vertical, Horizontal y	productiva de adelante y para atrás.	
Medulares		combinación de ambos	Ejemplo: la agroindustria de la actividad	
			primaria en fresco	
			Horizontal: Se refiere al englobamiento, a	
			otra actividad no relacionada directamente	
			con la cadena productiva.	
Reconsideración	A la	Integración,	Integración: Incorpora las actividades de	
de los Negocios	Competencia	diversificación y la	integración de la cadena productiva en la	
Medulares		combinada integración-	etapa final en la comercialización y en la	
		diversificación	etapa inicial de proveer los insumos	

Diversificación: Incorporar otro negocio
que no está directamente relacionado con la
cadena productiva
Combinación integración-diversificación
incluye la combinación de ambos.

Fuente: Elaboración Propia extraído de Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999, p. 126)

En conclusión las estrategias genéricas se pueden clasificar en dos grandes grupos; las que se dirigen a los clientes y las enfocadas a los competidores. Las primeras buscan destacar cualidades del producto y las últimas se enfocan a alcanzar niveles de competitividad lo cual puede ser posible de dos maneras: a través de la búsqueda de factores competitivos como precio o calidad, lo que lleva a la utilización de estrategias llamadas competitivas, así también las empresas buscan asegurar su posición competitiva por medio de la búsqueda de relaciones privilegiadas con agentes del medio en el que se encuentre, este tipo de estrategias se denominan relacionales, ya que buscan disminuir la competencia y aumentar su seguridad competitiva por medio de asociaciones con elementos del medio en el que se encuentra inmerso, y esto se puede dar a través de alianzas con productores, integración con productores y distribuidores, conformación de redes e hipogrupos consiguiendo con ello posiciones favorables que permiten a la empresa lograr niveles de competitividad elevados (Mintzberg, 1997).

Está última parte la considera Porter (1999, p. 66) una de las más prominentes para alcanzar y desarrollar ventajas competitivas a largo plazo con una mayor permanencia porque cualquier avance en la aplicación y desarrollo de tecnología, cualquier avance en una reingeniería que permita reducir costos y hacer más flexible una organización, de diferenciación de precio, imagen y calidad fácilmente puede ser adquirida por el rival o el competidor de tal forma que desaparece de manera inmediata la ventaja competitiva mientras que en está última se consolida y se comparte dichas ventajas que permiten que las organizaciones se consoliden más fuertemente

ante las exigencias que presenta el mercado del posmodernismo y de la globalización (Zarur, 2008).

A su vez Porter (1987) citado en Izaguirre (2009, p. 17) señala que la estrategia ofrece a la empresa la oportunidad de cambiar las reglas de competencia a favor de ella misma y que las fuerzas competitivas están en función de la estructura de la industria en la que se encuentre la organización; también Gilberth y Strebel (1991) consideran que las diferentes industrias ofrecen variadas oportunidades competitivas; por lo que consecuentemente, las estrategias cambian de una industria a otra, por lo tanto, para que la industria identifique las estrategias que la conducirían a obtener ventajas competitivas se proponen tres grandes pasos: 1) definición de la industria, conocimiento amplio de la industria, 2) identificación de las posibles acciones o movimientos competitivos, identificación de las características de los competidores de la industria y de las ventajas competitivas que ofrece el sistema de negocio en el que se encuentra, 3) selección entre estrategias genéricas.

Por lo que Gilberth y Strebel (1991), aunado a los pasos anteriores, que indican las acciones genéricas que conducen al valor percibido o al bajo costo y a la relevancia de las etapas de evolución de la industria, las empresas combinan éstas acciones con otra estrategias que les ayudarán a colocarse en una posición superior competitiva, para ello se identifican dos tipos de estrategias genéricas: Las estrategias unidimensionales; se basan en la continua repetición de la acción, sea de alto valor percibido o la de bajo costo de distribución. La estrategia de alto valor es común que la utilicen empresas que tienen ciclo de vida muy cortos, mientras que en empresas que tienen ciclos muy largos suelen utilizar la estrategia de bajos costos de distribución. Otro tipo de estrategia genérica son las estrategias de cambio de ritmo; se basan en la consideración de que

el éxito de una estrategia depende de una adecuada planeación de la secuencia de acciones, se encaminan a eliminar las desventajas de las estrategias anteriores.

#### 2.4 Procesos de Producción

Con respecto a la organización en la producción está se desarrolla de acuerdo con las exigencias del capital. La producción junto con la comercialización fue lo que dio origen a las primeras empresas. Por un lado el ser humano necesita de bienes para poder satisfacer sus necesidades personales y lo que se producía es para autoconsumo. A inicios del siglo XX tuvo mucha importancia la producción masiva, de tal manera que las empresas y los ingenieros de la época siempre buscaron como mejorar los niveles de producción en la misma porque todavía no se podía satisfacer en su totalidad la demanda con la oferta de productos disponibles.

#### 2.4.1 Características de la Producción

Stoner, Freeman y Gilberth (1996:637) nos señala que la producción enfrenta tres grandes retos en las últimas décadas; El primero es un mayor compromiso personal y de participación del empleado en todos los niveles de la organización. El Segundo debe de existir cambios en el diseño del proceso de producción con la finalidad de mejorar la calidad. El tercero es el reconocimiento que se le da a la calidad que suele estar acompañada de la productividad siendo estás dos metas complementarias.

Los sistemas productivos están relacionados con algunas variables externas que deben de ser consideradas al realizar una administración eficiente y eficaz de las actividades productivas. De acuerdo con Garza (2000, p. 135) "La administración eficaz consiste en producir los satisfactores que el mercado demanda y la administración eficiente es hacerlos de la mejor manera posible". Estos dos conceptos nos confirman que las empresas deben de producir bienes que el mercado demande y a su vez hacerlos con la mejor calidad para poder cumplir con las expectativas que el mercado nos exige.

Garza (2000, p.135) nos comenta adicionalmente que en décadas pasadas los sistemas productivos han cambiado, de una orientación centrada en la oferta a una orientación hacia lo que demanda el mercado. De acuerdo con Hernández (2008, p. 324) las principales funciones del departamento de producción son (cuadro 2.14 y figura 2.14):

Cuadro No. 2.14 Principales Funciones del Departamento de Producción

Primero el poder elaborar productos con la más alta calidad, misma que se interpreta como el que un producto tenga todos los atributos que son indispensables para satisfacer los gusto y necesidades del cliente.

En segundo lugar el departamento de producción debe de elaborar y diseñar productos que este requiriendo el mercado y adecuar la logística para tener un proceso de producción óptimo, que facilite la elaboración de los productos.

Tercero eliminar el despilfarro de insumos y materias primas con la finalidad de reducir costos y aprovechar en un nivel óptimo la utilización de los recursos como capital, mano de obra, insumos y tiempo para mejorar la producción y la productividad (Vargas, 2000, p.146)<sup>43</sup>.

En cuarto lugar debe de buscar mantener las instalaciones de la planta, del equipo de producción y generar un programa preventivo de reparación, de tal manera que la empresa siempre cuente con el equipo en perfecto funcionamiento.

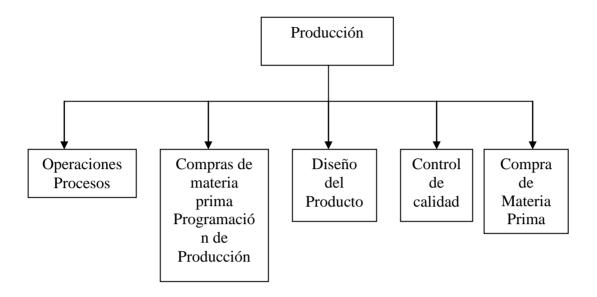
Fuente: Elaboración propia (2011) con datos de Hernández (2008, p. 324)

<sup>.</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Garza (2000, p.146) "La productividad es el empleo eficaz y eficiente de los recursos técnicos, materiales y humanos para producir bienes y servicios con calidad y además es el aumento en el volumen de producción (output) que no se explica mediante incrementos de los recursos de capital o de trabajo".

Figura 2.14.

Organigrama representando las principales funciones del área de producción



Fuente: Hernández (2008, p. 326)

Hernández (2008, p. 327) nos señalan que en el campo de la producción se exige tener altas capacidades y habilidades del personal de la organización en materia de la tecnología para programar las operaciones y diseñar el flujo de la producción de la planta, desde el abastecimiento de los insumos hasta concluir los productos. Por lo que son necesarios los conocimientos de calidad, sus certificaciones, habilidades en materia de investigación de operaciones para la programación de la producción y el abastecimiento de justo a tiempo en la entrada y la salida. Además los responsables del área de producción deben de tener habilidades en planeación, control, liderazgo, comunicación, administración del tiempo y motivación.

# 2.4.2 Importancia del Departamento de Producción

De acuerdo con Hodge, William y Lawrence (2005, p. 14-16) la organización es un sistema abierto al entorno externo, de antemano el departamento de mercadotecnia y de ventas debe de estar en continuo contacto con el de producción para fijar y establecer el número de productos que requiere el mercado además que tipo de productos porque la razón de existir del departamento de producción depende de las exigencias y de las necesidades que presente el departamento de marketing y/o ventas (figura 2.15).

Figura 2.15.

Modelo de Sistema Abierto

Inputs	Transformación	Outputs
Área de contacto con el Exterior (Adquisición de Recursos) Recursos Humanos, Recursos materiales, Recursos Financieros e Información	Gestión Toma de decisiones Planificación Producción Mantenimiento Adaptación	Área de contacto con el exterior Ventas de output Publicidad Relaciones Públicas

Fuente: Hodge, William y Lawrence (2005, p. 16)

En este proceso de transformación es necesario que se apoye y se respalde con actividades y sistemas. Las organizaciones deben de equilibrar la necesidad de estabilidad y de previsión con la necesidad de adaptarse a los cambios que presente el entorno. La estabilidad y la capacidad de previsión la establecen dos subsistemas, el primero es el de adaptación donde el departamento de investigación y desarrollo e investigación de mercados identifican que necesidades potenciales presentan el mercado con el propósito de crear nuevas innovaciones que satisfagan ese tipo de

necesidades. El segundo subsistema es el de dirección que controla y dirige las otras actividades de los subsistemas y establece metas estratégicas, el diseño, la estructura y las políticas de la organización.

El modelo de sistemas abiertos conduce a la existencia de varios componentes claves en la organización, a esto se le llama Contexto Organizativo que incluye metas, entorno, tecnología, tamaño y cultura.

El término de estructura se encuentra y forma parte de la definición del concepto de organización y del modelo de sistema abierto. La estructura organizativa describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar las actividades dentro de la organización. (Hodge, William y Lawrence, 2009, p. 18)

El diseño de la estructura debe de ser contingente<sup>44</sup>, que depende del entorno exterior. Hodge, William y Lawrence comenta "que en una organización no existe la mejor forma o la más apropiada de estructura u organizar. La estructura que más se ajusta depende del contexto con el que se enfrente la organización" (p. 19). Esto nos dice que la estructura va a depender del contexto y del ambiente externo que se presente en la organización, por lo que va a depender del entorno, la tecnología disponible en ese momento, metas u objetivos, tamaño y cultura organizacional.

.

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Contingencia significa que una cosa depende de otra. El enfoque de Contingencia afirma que no existe la mejor manera ni más apropiada de estructurar y organizar a todas las organizaciones. La estructura mejor adaptada depende del contexto con el que se encuentre la organización. (Hodge, William y Lawrence, 2005, p. 19)

Un factor determinante en la era de la globalización es que en los mercados los territorios no solamente se refieren a un mercado local y regional sino que además pueden trascender en mercados internacionales, pero lo que si se observa es que los mercados externos presentan cambios en sus gustos y necesidades lo que provoca en la economía interna de la organización especializarse en producir pero no a gran escala sino establecer un tipo de producto que cumpla con las exigencias de la economía externa que en este caso son los clientes. (Gioacchino, 2009, p.113). De acuerdo con este autor ya no se puede producir en grandes volúmenes porque los mercados presentan diferentes gustos y necesidades por lo que se deben de especializar en la elaboración de productos que cumplan con esos requisitos que exigen los consumidores.

Garofoli (1983 d, 1984d y 1991d) citado por Gioacchino (2009, p. 114) nos establece que el territorio es crucial en el desarrollo económico de una región y/o estado. Además añade este autor que el espacio es un factor estratégico de oportunidades de desarrollo y de sus características específicas. Asimismo Gioacchino (2009, p. 114) nos comenta de que "el territorio representa una agrupación de relaciones sociales y es el lugar donde los hombres y las empresas establecen relaciones, donde las instituciones públicas y privadas intervienen para regular a la sociedad. Sino que además nos ayuda a determinar formas diferentes de organización de la producción y distintas capacidades innovadoras que conducen a una diversificación de productos.

Entre los factores que afectan las posibilidades de la organización de la producción se puede incluir el siguiente conjunto de variables (Garofoli, 1991<sup>a</sup>, Scott y Storper, 1990 citado por Gioacchino, 2009, p.116)

- a) La estructura económica y la organización productiva: El grado de especialización/diversificación de la economía local. Tamaño de plantas, existencia o ausencia de producción local entre las empresas.
- b) Los sistemas tecnológicos: Son modalidades de introducción y difusión de la innovación.
- c) El mercado laboral y las relaciones industriales: Estructura del empleo, procedencia de los trabajadores y su formación profesional.
- d) Los actores sociales y la estructura social: Las empresas locales vs. Empresas externas, estructura social y predominio de relaciones productivas previas, reproducción de habilidades y capacidades empresariales de gestión, cultura y normas.
- e) La estructura del mercado y de las formas de la competencia: Que tipo de clientes conforman el mercado y como se encuentran estructurados sus competidores.
- f) El sistema de información:
- g) Las instituciones de regulación.

Estás variables nos pueden permitir elaborar modelos locales de desarrollo o de diferentes modos de organización productiva.

#### 2.5. Proceso de Comercialización.

El área de comercialización y/o de ventas es el corazón de la organización, porque es la única que es capaz de generar ingresos y/o utilidades para la sobrevivencia y el buen funcionamiento con el paso del tiempo. (Hernández, 2008: p. 274). La comercialización es la actividad que es crucial para el desarrollo y el buen funcionamiento de la organización y para su desarrollo se deben de considerar actividades de está área con la finalidad de lograr la sobrevivencia de la organización porque es la única que representa ingresos. (Garza, 2000: p. 164)

"Hace unas décadas atrás las organizaciones se orientaban a la producción por lo tanto los mercados no exigían calidad ni variedad de productos solamente un solo tipo de producto. A medida que ha pasado el tiempo las organizaciones han podido incrementar y satisfacer los niveles de demanda a través del aumento en la producción de bienes por lo que esto genera un incremento en los inventarios y surge la necesidad de convencer a los clientes a que compren el producto y/o servicio" (Garza, 2000, p. 166).

A raíz de está situación podemos decir que la comercialización consta de cinco etapas: la primera de orientación hacia la producción, donde las empresas se preocupaban únicamente por producir. La segunda se refiere a la orientación de las ventas donde empieza a incrementarse los niveles de oferta y se buscan disminuir a través de fomentar las ventas. La tercera etapa es la orientación hacia la mercadotecnia donde la organización se da cuenta de que si no cumple con las expectativas difícilmente puede permanecer en el mercado. La cuarta etapa es la orientación

integral de la organización hacia el mercado se refiere a que todas las áreas que conforman la organización definen una forma de ser y de actuar de toda la empresa para servir o atender mejor a los clientes. La quinta etapa se refiere a la orientación hacia una mercadotecnia estratégica donde se requiere conocer que es lo que el cliente necesita.

De acuerdo con está última etapa es importante estudiar el mercado y para poder comprender es necesario clasificar los mercados en dos grandes categorías: la primera en mercado de consumo y la segunda en mercado de las organizaciones.

#### 2.5.1. Características de la Comercialización

El mercado de consumo está compuesto por todos los individuos o familias que adquieren un producto y/o servicio y que es para su consumo personal. Es en está categoría donde la mercadotecnia estudia el comportamiento, los motivos de compra, las creencias, las actitudes y estilos de vida. (Garza, 2000: p. 168)

El mercado de organizaciones está integrado por compañías que venden a otras organizaciones entre ellos industrias, mayoristas, detallistas, gobierno, universidades, sindicatos, etc. Las organizaciones son un importante mercado para las materias primas, partes manufacturadas, servicios de arrendamiento, servicios de mantenimiento y artículos que las organizaciones requieren para su operación cotidiana. (Garza, 2000, p. 168)

Es necesario conocer el tipo de mercado para poder definir el tipo de cliente en el que se dirige la organización de tal manera que sirve de base para el desarrollo de estrategias que busquen como propósito el poder identificar los gustos y necesidades de los clientes con la finalidad de satisfacerlas y tener preferencias que se traduzca en la lealtad del cliente.

Garza (2000: p. 169) manifiesta "que las organizaciones deben de contar con una filosofía que tenga como destino el mercado". Esto parte de generar ideas y principios que satisfagan a los consumidores porque ellos son la razón de existir de la empresa, por lo tanto se debe de descubrir como atenderlos y servirlos mejor ya que ellos son la única fuente de utilidades para su permanencia.

# 2.6. La Competitividad y la Ventaja Competitiva

Hoy en día la competitividad ha sido un factor o elemento importante para el desarrollo del éxito de una empresa, no solamente se refiere a los costos y a los precios, sino también a los comportamientos estratégicos de las empresas. En el mundo globalizado en el que vivimos, el término competitividad se mide mediante índices de posición competitiva de los países con la finalidad de establecer un ranking entre las naciones que permite determinar el nivel de desarrollo económico industrial de cada una de las naciones que sirve como un eje de análisis para la atracción de inversiones<sup>45</sup> Porter nos dice (1996: p.63).

"Son las empresas, más no las naciones, quienes compiten en los mercados internacionales. Debemos comprender de qué forma las empresas

\_

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Inversión significa recibir capital para el desarrollo de nuevas empresas que pueden dar lugar a la creación de mayor número de empleos en un país, esta se clasifica en inversión nacional e inversión extranjera directa. La primera es cuando inversionistas locales y nacionales deciden desarrollar una nueva empresa mientras que la segunda se refiere a extranjeros que tienen ese mismo propósito.

crean y mantienen la ventaja competitiva con el objeto de explicarnos que papel desempeña la nación en este proceso. En la moderna competencia internacional, las empresas no necesitan quedarse enclaustradas en su país de origen".

En los últimos años el gobierno de México ha tenido la preocupación de implementar una cultura competitiva<sup>46</sup>, donde se destaca la importancia de tener pleno conocimiento del mercado y de la competencia, ofrecer productos que cumplan con las expectativas de los clientes cada vez más conocedor y exigente. De acuerdo con Porter (1999: p. 43) "la competencia es la rivalidad que se tienen dos o más empresas para lograr una determinada cuota de mercado<sup>47</sup>" Está rivalidad ha conducido a las organizaciones a buscar mejorar su participación en el mercado a través del desarrollo de estrategias genéricas como lo es el caso de la reducción de costos, el desarrollo de nuevas ideas que estén encaminadas a producir una diferenciación y por último enfocar todos los esfuerzos a satisfacer un grupo especial de clientes con características muy particulares denominado segmento de mercado<sup>48</sup>. Además la competencia implica no solamente a empresas del mismo giro comercial, sino que además se pueden incluir otras organizaciones que también juegan un rol determinante en la economía del mercado, las cuales pueden ser clientes en específico, proveedores y hasta el mismo gobierno. Es por eso que Porter (1996: p.25) manifiesta:

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> La cultura competitiva son las normas, usos, costumbres y valores que promueven el desarrollo de un trabajo orientado hacia el fortalecimiento de la competitividad en una organización o en país, a través de un liderazgo auténtico y la búsqueda de nuevos mercados. (Información obtenida de Internet http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/475/2987/articulo.php?id=35084)

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> Cuota de mercado significa el nivel o grado que posee la empresa y/o organización de su participación con respecto a sus principales competidores y sirve para determinar si una empresa es líder o no y medir en que posición de mercado se encuentra. (Koltler y Armstrong, 1998: p. 514)

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> El segmento de mercado es una clasificación de los clientes tomando en cuenta determinados criterios tales como aspectos demográficos, psicográficos, geográficos, entre otros (Kotler y Armstrong, 2001: p.203)

"En la lucha por las cuotas del mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores. Por el contrario, las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente: es decir, hay fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado lugar".

Desde los años ochenta la apertura de mercados <sup>49</sup> cambio en su totalidad el ambiente de la competencia, de tal manera que este acontecimiento hizo que muchos mercados tuvieran que cambiar sus formas de comercialización y de producción. Esto ha propiciado en las organizaciones la búsqueda de ser más flexibles y poder actuar de manera inmediata ante cualquier acontecimiento que se presenta en el mercado y en la competencia. Los negocios deben de buscar ser los mejores para sobresalir e imponer las reglas para consolidarse como empresas líderes y mejorar su nivel de posicionamiento<sup>50</sup>.

"Una forma de que una organización obtenga rendimientos más elevados que otras organizaciones colocadas de manera similar es ser la primera en ver y aprovechar las nuevas oportunidades lucrativas, antes de que la entrada haya logrado su función niveladora. Llamaremos a está actividad Emprendedora" (Oster, 2000: p.145-146)

-

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> La apertura de mercados consiste en abrir las fronteras de cada país a la importación de productos del exterior, pero está apertura hizo que todos los países miembros del GATT (Acuerdo General de Tarifas Arancelarias) hoy OMC (Organización Mundial del Comercio) reduzcan sus barreras arancelarias con la finalidad de promover el comercio internacional entre los países.

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> El nivel de posicionamiento de una empresa está determinado por ser una de las organizaciones más conocidas y aceptadas por el mercado, pero para ello tuvo que haber hecho un amplio esfuerzo por ofrecer productos de la más alta calidad y servicio que hayan superado a los demás competidores. (Porter, 1999, p.61)

Actualmente los mercados se vive la libre competencia en el que las empresas luchan continuamente para ofrecer los mejores productos con la mejor calidad y precio con el propósito de atraer clientes y poder ganar una cuota de mercado. Esto genera un ambiente de mayor presión competitiva y un mayor número de estrategias agresivas elaboradas y diseñadas por la competencia. Está ha propiciado una competencia efectiva que ofrece un entorno competitivo y muchas ventajas a sus consumidores tales como reducción de precios, mejor calidad, mayor elección, entre otros. D'Aveni (1996, p.27) argumenta:

"Actualmente las empresas que una vez fueron tranquilas están luchando cada vez más y más en lo que respecta al precio y a la calidad, para entrar al mejor momento en el mercado y en la creación de un nuevo conocimiento técnico y comercial, en la invasión y defensa de las fortalezas de productos/mercados, y en el uso de grandes recursos financieros".

Otro de los elementos más importantes que ayuda a las empresas a generar una mayor competencia son los cambios que han originado las tecnologías basadas en la información conocidas como TI, ya que ha permitido que las empresas puedan organizar y tener en el momento preciso la información que es determinante para la toma de decisiones. A través del uso de este tipo de tecnologías han permitido lograr conocer en un momento más preciso e idóneo cuáles han sido los gustos y necesidades que presenten los clientes. Porter (1982, p. 33) afirma "La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías que se ofrecen a los clientes"

# 2.6.1. La Teoría de la Ventaja Competitiva: Concepto y Teorías Afines

En está teoría su máximo autor es Michael Porter y el objetivo de está teoría es proporcionar a las empresas el timón o guía para poderle hacer frente a los retos que presenta la globalización. De acuerdo con Rodríguez (2003, p. 22) son:

"El primero es la creciente presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de la exportación como por la inversión directa, reflejándose esto en una rivalidad mayor, más competencia en precios y presión adicional para mejorar constantemente la calidad de los productos.

El segundo es la complejidad que añade a la dirección, al tener que desarrollar operaciones en mercados geográficos distintos, con clientes diferentes y con riesgos políticos, económicos y financieros mayores.

El tercer reto tiene se refiere a la relación que tiene la globalización con el gobierno, pues le impone una mayor restricción cada vez mayor a la hora de diseñar la política económica".

El cuarto reto es planteado a la sociedad civil. Las dimensiones de este impacto son variadas y van desde la disponibilidad de una mayor diversidad de bienes y servicios hasta una aceptación creciente de lo foráneo, pasando por la favorable acogida de la inversión extranjera y la creciente flexibilidad para aprender y mejorar de lo que hacen otros, en otros países"

Para el logro de una ventaja competitiva es necesario e indispensable que las organizaciones busquen desarrollar una estrategia competitiva basada en la innovación y una

búsqueda de mejorar lo que ya existe que este relacionado con los procesos de producción y de comercialización. Pero para el desarrollo de la innovación se requiere de contar con una cultura competitiva que estimule y predisponga a todo el personal que labora en una organización a integrarse para buscar y desarrollar de manera conjunta nuevas ideas que estén encaminadas hacerle frente a los retos anteriormente mencionados, también es necesaria una estructura económica y organizacional que facilite el trabajo en equipo y sobre todo que facilite el ambiente para que todo el personal se involucre en la búsqueda de nuevas innovaciones que den como resultado una diferenciación temprana, ser el primero (D'Aveni, 1996: p.22) para lograr esa ventaja competitiva. (Porter, 1999: p. 163)

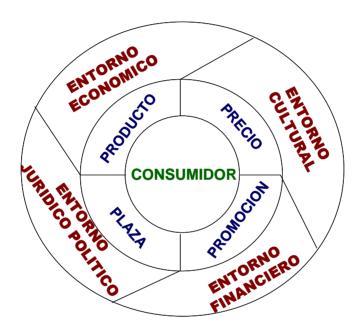
Además Porter (1999: p.164) nos señala "que las circunstancias y la forma en la que se presenta el medio ambiente externo, considerando variables políticas, legales y económicas también influyen en el desarrollo de la ventaja competitiva. Esto nos indica que no solamente se puede desarrollar innovación sin haber hecho previamente un análisis exhaustivo de todas las variables, tal y como lo hemos señalado en el apartado de Comercialización, en la parte de la investigación de mercados, se requiere tomar en cuenta los ambientes externos<sup>51</sup> para poder afinar una estrategia competitiva que este encaminada a una innovación que le de respuesta a todas las exigencias que presentan este tipo de entornos.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Los entornos o medios ambientes externos tal y como lo son el ambiente financiero, el ambiente jurídico-legal, el ambiente económico y el ambiente político, son factores que inciden de manera directa en la organización y por su naturaleza son incontrolables pero se puede prever sus impactos de tal manera que en el desarrollo de una estrategia basada en la innovación considere el comportamiento de estos ambientes para hacerle frente con mayor seguridad y darle a la organización la fortaleza que se requiere para hacerle frente a los retos que nos presenta la globalización

En la figura 2.16 podemos observar todos los factores del medio ambiente que se deben de considerar al momento de hacer un análisis que busque el desarrollo de una estrategia competitiva que este encaminada a desarrollar una ventaja competitiva.

Figura 2.16

Ambientes que se consideran para el Desarrollo de una Ventaja Competitiva.



Fuente: Cateora y Graham (1999: p. 10)

Otro aspecto importante a considerar es que debido a los avances en la tecnología han provocado que la diferenciación de un producto o un servicio fácilmente puede ser adquirido por los competidores por lo tanto está ventaja competitiva se esfuma rápidamente, tal y como lo comenta Davenport y Harris (2009: p.34):

"Los procesos empresariales de alto rendimiento están entre los últimos aspectos de diferenciación que aún quedan. Muchas de las fuentes previas de ventaja competitiva ya

no son aprovechables. La ventaja de una localización singular no es significativa en el marco de la competencia global y las legislaciones proteccionistas han desaparecido en gran medida. Las tecnologías exclusivas se copian con rapidez y cada vez es más difícil conseguir productos y servicios auténticamente innovadores".

De acuerdo con Nadler y Tushman (1999: p. 12-17) nos señala que

"La última fuente que queda de ventaja competitiva verdaderamente sostenible radica en las capacidades de las organizaciones, de establecer estructuras de trabajo que promuevan la cultura empresarial con un enfoque que facilite la búsqueda de innovación a través del uso de nueva tecnología y de tecnologías de información que faciliten la construcción de una nueva arquitectura organizacional<sup>52</sup> que facilite estos procesos con la finalidad de consolidar una ventaja competitiva a largo plazo".

Estos autores nos indican que para poder desarrollar una ventaja competitiva de largo plazo es necesario que las organizaciones empiecen a buscar como desarrollar formas de organización con nuevos diseños que engloben las áreas de producción y comercialización. En las áreas de producción estas nuevas estructuras tendrían como objetivo estratégico mejorar los niveles de productividad y podrán ser flexibles para poder elaborar productos con la calidad que requiere el cliente y este punto de interconexión es con el área de comercialización para poder tener un mayor acercamiento con los clientes, poder prever nuevos gustos y necesidades para poder alimentar con información al departamento de producción para que de alguna manera de

\_

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> Nueva arquitectura organizacional es una nueva propuesta por Nadler y Tushman (1999, p.5) que consiste en diseñar organizaciones que sean más rápidas, que faciliten los procesos de innovación, que todos los departamentos y áreas de trabajo se orienten en identificar los gustos y necesidades de los clientes y en incrementar la productividad

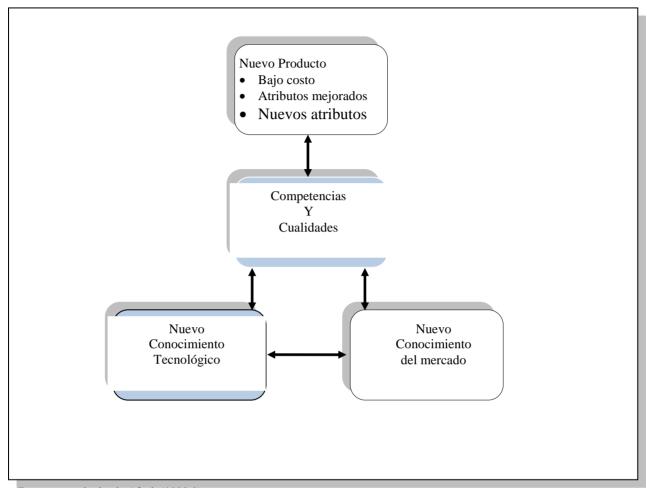
respuesta de manera inmediata con la elaboración de nuevos productos o bien diversificar los ya existentes. (Afuah: 1999, p.9)

Otro factor que de acuerdo con Afuah (1999: p.9) proporciona ventaja competitiva y rentabilidad a las organizaciones es la dinámica de la innovación organizacional. Este autor establece que la innovación organizacional es

"El uso de nuevo conocimiento tecnológico y de mercado para ofrecer un producto o servicio nuevo a los clientes. El producto es nuevo en el sentido de que su costo es inferior, sus atributos se han mejorado y ahora tiene atributos que anteriormente no tenía o simplemente nunca existió en ese mercado".

Está propuesta de Afuah (1999: p.9) nos permite entender el proceso estratégico de innovación mediante el cual la organización examina las metas, oportunidades y amenazas de la innovación, por lo tanto se selecciona la cadena de valor considerando los elementos que se pueden innovar con el propósito de mejorar las ganancias y las utilidades de la empresa. Con base en está estrategia se crea una estructura organizacional que integra los sistemas de información y el personal para el desarrollo de la nueva innovación creando con ello una ventaja competitiva permanente (figura 2.17).

Fig. 2.17. Innovación



Fuente: tomado de da Afuah (1999:9)

Davenport y Harris (2009: p.32) nos señalan que la ventaja competitiva se basa en:

"La capacidad de utilizar la inteligencia analítica al interior de la empresa; definen a la inteligencia analítica como el uso exhaustivo de datos, análisis estadísticos y cuantitativo, modelos explicativos y de predicción, y dirección y gestión basados en hechos como motor de la toma de decisiones y de acciones emprendidas".

Esta inteligencia analítica es una fuente de ventaja competitiva porque las organizaciones pueden tomar diferentes enfoques con el manejo y uso de los datos. Para Buckler (2000: p.20) las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la investigación de mercados son dos herramientas que en el desarrollo de su aplicación ayudan a lograr las ventajas competitivas que requiere la organización. En el caso de las nuevas tecnologías existe un intercambio de información que se analiza en todas las áreas de la organización lo cual le da el soporte para la generación de nuevas soluciones mediante el desarrollo de la innovación y está información tiene su origen en la investigación de mercados<sup>53</sup> (Observar apartado 2.2.3). La investigación de mercado nunca se debe de detener ya que es la principal fuente de información que es la que constantemente puede monitorear el mercado. (Kotler y Armstrong:2001: p. 116)

\_

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> La investigación de mercados es una estrategia comercial que permite identificar los nuevos gustos y necesidades del consumidor y además permite evaluar si un producto cumple con las expectativas que espera el cliente y es crucial su elaboración porque genera la información más pertinente para el desarrollo de un nuevo producto, mejorar uno ya existente y prever que cambios son necesarios realizar para poder satisfacer necesidades próximas. (Kotler y Armstrong, 2001: p.99-100)

## Capítulo III.

## Decisiones Teóricas y Metodológicas de la Investigación

A medida de que el hombre siente y le surge la necesidad de buscar y de encontrar los problemas que presentan los fenómenos en la naturaleza se requiere contar con una herramienta que nos permita organizar y sistematizar la definición del problema, el marco teórico que existe y que le da fundamento y sustento a la propuesta de investigación, el diseño metodológico, el trabajo de campo (recolección, registro y almacenamiento de datos), el análisis e interpretación de la información y la comunicación de los hallazgos.

En el presente capítulo se aborda una explicación y descripción de los procedimientos y la metodología utilizada. Muestra aspectos teóricos de la metodología, la estrategia metodológica que en este caso se refiere al diseño de la investigación del presente proyecto, en la cual se indican las consideraciones para su aplicación, los criterios de validez, la investigación de campo, la selección de la muestra, las técnicas de recolección de datos, entre otros.

#### 3.1 Paradigmas de la Metodología de Investigación

En el mundo de la ciencia existe una comunidad científica que comparte creencias, valores y técnicas y de acuerdo con Thomas Kuhn (1995) citado por Rodríguez (2010, p. 27) que son conocidos con el nombre de paradigma. Las características principales que conforman a un paradigma son:

- Un paradigma concibe e interpreta la realidad de una manera en especial.
- Es una visión compartida por un grupo de científicos que constituyen a la comunidad científica
- El paradigma posee normas, reglas con relación a los métodos y a las técnicas de investigación.

Kuhn (1995) además agrega que un paradigma esta formado por la teoría y un método, antes de emerger como un paradigma científico, pasa por una etapa conocida como preciencia<sup>54</sup>, y ya que es aceptado ante las demás sistemas teóricos ya se puede considerar como ciencia normal siguiendo los modelos que han demostrado tener éxito con las teorías. Durante el periodo de ciencia normal, es en está etapa donde no se desarrolla nuevo conocimiento sino que los investigadores buscan resolver problemas mediante ese paradigma y es donde no se pone a prueba la teoría ni las hipótesis y es donde la habilidad del investigador debe de demostrar que los resultados son compatibles con el paradigma dominante, si no es así los resultados son los que están mal.

Posteriormente entra la etapa de la ciencia revolucionaria y es cuando el paradigma a través de varias pruebas los resultados no son ad hoc a la teoría se decide abandonarlo por uno nuevo que satisfaga los hechos explicados por el paradigma anterior. Es necesario añadir que los paradigmas son inconmensurables, que no son racionales porque no se comparan entre sí, por lo tanto existen diferentes lenguajes entre el antiguo y el nuevo. De hecho el antiguo está

\_

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> En está etapa de la preciencia es una etapa en la que están sometidas las ciencias a través de la historia donde prevalecen observaciones casi al azar, compitiendo con otros, sin que alguno prevalezca más que los demás. Si embargo, un sistema teórico adquiere aceptación general, surgiendo el primer paradigma

representado por científicos mayores de edad mientras que el nuevo está representado por científicos nuevos.

Un paradigma para que sea aceptado por el mundo científico necesita cumplir con dos aspectos, el primero se refiere a que puede resolver un problema importante y reconocido y en segundo lugar también debe de tener la capacidad de resolver los problemas concretos que la ciencia alcanzó de sus predecesores. Por lo que el paradigma está obligado a garantizar la preservación de mucho de lo aprendido, garantizando el desarrollo de la ciencia. (Kuhn, 1995)

Lincoln (1990: p. 67) nos señala que en el campo de la investigación se han identificado paradigmas que por las repuestas de sus defensores a tres cuestiones básicas relacionados con el objeto de conocimiento, estás cuestiones se vinculan con las siguientes áreas:

- Ontológica: Se refiere a la realidad social como naturaleza de los fenómenos sociales.
- Epistemológica: Como se puede transmitir, conocer y comunicar el conocimiento. El investigador debe de tomar una postura objetiva y externa.
- Metodológica: Se presenta cuando el individuo se preocupa por el modo en que crea,
   modifica e interpreta el mundo en el que se encuentra.

Desde está concepción en el campo de las ciencias administrativas se han consolidado los métodos cuantitativos y cualitativos. Cuando se trata de desarrollar un trabajo de investigación que tiene un impacto social el responder a supuestos, intereses y propósitos se elige el tipo de método.

## 3.1.1 Metodología Cuantitativa

Rodríguez (2010: p.30) nos comenta que los primeros filósofos que han apoyado el enfoque cuantitativo se encuentran Augusto Comte, Jhon Locke, David Hume, entre otros propusieron que el estudio de los fenómenos sociales fuera científico, sostenían que todo lo que se estudiaba podía ser medible, por lo tanto eran cuantificables<sup>55</sup>. Usher (1996: p. 9) el método cuantitativo en las ciencias sociales parte de que el mundo social tiene la misma concepción de una realidad social por eso señala las siguientes características del positivismo

- Los fenómenos sociales siguen una ley y un orden, por lo que se pueden descubrir a través de una observación sistemática y utilizar métodos científicos adecuados para explicar, predecir y controlar estos fenómenos.
- Existe una separación entre sujeto y objeto, el investigador se interesa por hechos y hace un lado lo subjetivo
- El mundo social es igual al mundo natural, por lo tanto existe una razón y una lógica, lo cual se explica en relaciones causa-efecto y los hechos o sucesos no suceden de forma aleatoria.
- El objetivo de la investigación se desarrolla por leyes universales y generales que expliquen el mundo.

El positivismo es la filosofía que adopta los métodos cuantitativos, por lo tanto busca la objetividad de las cosas o de los sucesos y busca la mayor cantidad de información disponible sobre la realidad objetiva mostrando una ocurrencia en la realidad externa del individuo

-

<sup>55</sup> Se refiere a Augusto Comte que por su profesión era matemático, pero el comentaba que únicamente era una herramienta más de trabajo.

(Easterby-Smith, Thorpe y Lowe : 1991: p. 25). Este método busca la objetividad por encima de la subjetividad por lo tanto Rodríguez (2010: p.31) lo define "Como el método que explica, predice y controla los fenómenos, verifica teoría y leyes para regularlos. Este método utiliza los cuestionarios, los inventarios y desarrolla un análisis demográfico que produce números, los cuales son analizados mediante herramientas estadísticas para aprobar o rechazar las variables que se definieron operacionalmente en el trabajo de investigación".

"La naturaleza del enfoque cuantitativo es de una realidad objetiva, estática, única, dada, fragmentable y convergente. La relación sujeto objeto es independiente. La teoría norma la práctica. Los instrumentos y estrategias que emplea son mediciones de test, cuestionarios, observación sistemática y la experimentación" (Rodríguez, 2010: p. 33). Este método se apega más a lo objetivo y separa los juicios críticos de las personas, únicamente tomando en cuenta el objeto como tal. Su análisis lo infiere a través de un dato y con el explica, predice y controla los fenómenos (cuadro 3.1.)

Cuadro No 3.1 Características de la Metodología Cuantitativa

Características	de	la M	<b>Letod</b>	lología	cuantitativa
-----------------	----	------	--------------	---------	--------------

Es Deductiva: Recoge datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas

El investigador evalúa datos obtenidos de la investigación

El investigador únicamente observa resultados y los evalúa de una forma neutral

Los investigadores comprenden los datos que se obtienen y no ven más allá de lo que pueden significar en términos de conducta humana.

El investigador cuantitativo con los resultados obtenidos predispone en base a ciertos criterios hacer una crítica

Para el investigador cuantitativo no es valioso involucrar todas las perspectivas

No se involucra con sentimientos, ni con estilos de vida, sino que es un resultado únicamente

Los resultados obtenidos son vistos como valiosos durante un periodo de tiempo

Para el investigador de tipo cuantitativo se selecciona un tipo de escenario y un tipo de personas exclusivamente para desarrollar la investigación

La metodología cuantitativa es un procedimiento que consta de una serie de pasos netamente rígidos para llevar a cabo su investigación

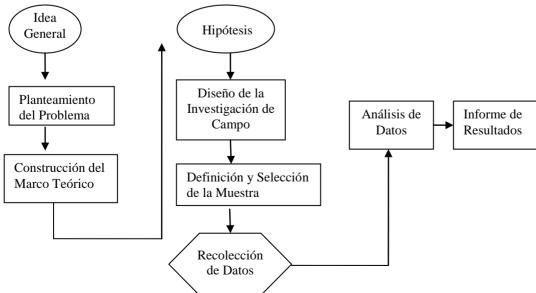
Fuente: Elaboración Propia (2010). A partir de datos de Rodríguez (2010), Usher (1996) y Easterby-Smith, Thorpe y Lowe , 1991.

# 3.1.1.1 Proceso de Investigación Cuantitativa

El tipo de investigación cuantitativa es muy rigurosa con sus pasos, no se puede pasar a otro sin haber realizado bien el paso anterior, por lo que cada etapa precede a la siguiente. Este proceso parte de una idea general, posteriormente se acota mediante el planteamiento del problema y una vez delimitado se formulan los objetivos y las preguntas de investigación. Aunado a la construcción del marco teórico con las principales teorías que darán sustento al trabajo de investigación, para posteriormente poder definir las hipótesis y determinar las variables a investigar; después se desarrolla un plan para probarlas mediante el diseño de la investigación, la definición, la selección de la muestra para consecutivamente definir las técnicas, la construcción y aplicación de los instrumentos para la recolección de los datos. Posteriormente se miden las variables en un determinado contexto y se analizan utilizando métodos estadísticos, después se establecen una serie de conclusiones y al final se elabora un informe de resultados de la investigación

Idea Hipótesis General

Fig. No 3.1 Proceso de Investigación Cuantitativa



Fuente: Sampieri, Collado y Baptista (2010: p. 5)

## 3.1.2 Metodología Cualitativa

La metodología cualitativa toma en cuenta ciertos rasgos de las personas y atributos que por su naturaleza no pueden ser medibles. Taylor y Bodgan (1987) nos señala "que el método cualitativo es una investigación que produce datos descriptivos, además estudia los significados, conceptos, definiciones, comunidades y momentos históricos. Este tipo de método es humanista, trata de entender la realidad social a través de una posición idealista, percibe a la vida social como una creatividad compartida de los individuos y además agrega que el mundo social no es estático sino que es un mundo cambiante e interactivo.

Este tipo de método alienta la creación y el desarrollo de su propio proceso, por lo que es independiente y no necesita seguir reglas en cuanto los pasos que se tienen que dar y esta relacionado con preguntas qué, cómo, cuando y donde mientras que el cuantitativo busca cantidad y monto.

Denzin y Lincoln (1994: p. 4) la investigación de tipo cualitativo se define de la siguiente manera:

"La investigación cualitativa es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en ocasiones contradisciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. La investigación cualitativa escuchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Las personas que la practican son sensibles al valor de un enfoque multimetódico. Están comprometidas con una perspectiva naturalista y una comprensión interpretativa de la experiencia humana. Al mismo tiempo, el campo de la investigación cualitativa es inherentemente político y se perfila a través de

múltiples posiciones éticas y políticas. La investigación cualitativa abarca dos tensiones. Por un lado, recoge una estrecha definición de las concepciones positivistas, pospositivista, humanística y naturalística de la experiencia humana y su análisis."

Está cita nos dice que el método cualitativo es muy completo ya que abarca muchas concepciones y sobre todo desarrolla un análisis muy completo del ser humano y de las cosas que lo rodean involucrando lo subjetivo que de algún modo tiene un impacto en el objeto de estudio y para poder explicar, entender y visualizar que tipo de problemas se pueden presentar bajo este tipo de óptica (cuadro 3.2).

#### Cuadro No. 3.2

### Características de la Investigación Cualitativa

Características	de la	Metodología	Cualitativa

Es Inductiva: Recoge datos para desarrollar conceptos y comprensiones

El investigador ve el escenario, es un observador de una situación en específico

El investigador es sensible a las opiniones que intervienen en la investigación

Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas que intervienen en el fenómeno que se está investigando

El investigador cualitativo suspende y/o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones de la investigación.

Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas

Los métodos cualitativos son humanistas, experimenta empatía con los entes a los que se les investiga.

Le dan validez y énfasis a sus investigaciones

Para el investigador cualitativo todos los escenarios y personas son dignas para este tipo de estudios

La metodología cualitativa es un arte, no han sido refinados ni estandarizados.

Fuente: Elaboración propia con datos de Taylor y Bodgan (1987)

# 3.1.2.1 Proceso de la Investigación Cualitativa

De acuerdo con Rodríguez (2010: p. 44) al citar a Latorre, Rincón y Arnal (1996) identifican seis fases en el proceso de investigación cualitativa (cuadro 3.3):

Cuadro No. 3.3

Fases del Proceso de Investigación Cualitativa

Fases del Proceso de Investigación Cualitativa	Actividades
1. Fase Exploratoria	<ul> <li>Identificación del Problema</li> <li>Cuestiones de Investigación</li> <li>Revisión Documental</li> </ul>
2. Fase Planificación	<ul> <li>Selección del escenario de investigación</li> <li>Selección de la estrategia de investigación</li> <li>Redefinir el problema y cuestiones de investigación</li> </ul>
3. Fase de entrada en el escenario: Tradiciones	<ul> <li>Negociación del acceso</li> <li>Selección de participantes</li> <li>Papeles del investigador</li> <li>Muestreo intencional</li> </ul>
4. Fase de Recolección y Análisis de la Información	<ul> <li>Estrategias de recolección de la información</li> <li>Técnicas de análisis de la información</li> <li>Rigor del análisis</li> </ul>
5. Fase de Retirada del Escenario	<ul> <li>Finalización de la colección de la información</li> <li>Negociación de la retirada</li> <li>Análisis intensivo de la información</li> </ul>
6. Fases de Elaboración del Informe	<ul><li>Tipo de informe</li><li>Elaboración del informe</li></ul>

Fuente: Rodríguez (2010: p.44)

1. Fase
Exploratoria

2. Fase de
Planificación

4. Fase de
Recolección y
Análisis de Datos

3. Fase de entrada al escenario

5. Fase de
Retirada del

Escenario

Fig. No. 3.2 Proceso de la Investigación Cualitativa

Fuente: Rodríguez (2010: p. 46)

Para el surgimiento de la idea es necesaria realizar una revisión bibliográfica, porque permite obtener información que ayudara a delimitar la idea que se somete al proceso de investigación. A inicios de la investigación de tipo cualitativo es clave hacer una revisión de las actividades y del diseño de la investigación. Se planifican las actividades a desarrollar, entre las que destacan la revisión bibliográfica y la investigación de campo. Posteriormente se realizan las técnicas de recolección de datos en el método cualitativo, la observación y la entrevista. Rodríguez (2010: p. 49) define a "la observación como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de información que se requiere para resolver un problema de investigación. A través de está técnica se puede comprender con claridad el problema y permite construir y afinar el problema de investigación.

La observación se divide en participante y no participante; la participante es cuando el investigador se involucra de manera directa con los informantes y la no participante es cuando se obtiene información sin necesidad de interactuar con los informantes. La entrevista es el encuentro reiterado cara a cara entre el investigador y los informantes que está dirigido a comprender sus vidas, experiencias, situaciones y como se perciben las personas en sus sentimientos, significados, valores, conductas, hábitos, comportamientos, intenciones y rituales.

De acuerdo con Taylor y Bodgan (1987) las entrevistas son de tres tipos:

- a) La historia de vida: Es la visión que tiene la persona con su respectiva vida, es una biografía común.
- b) Acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. En este tipo de entrevistas intervienen los interlocutores, personas que no estaban de manera directa involucradas en el problema pero son los que describen lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.
- c) Escenarios, situaciones y personas: La entrevistas son utilizadas para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso de tiempo corto.

### 3.1.2.2 Principales Tradiciones de la Investigación Cualitativa

En el desarrollo de cada investigación de tipo cualitativo tiene su propio distintivo y diseño del estudio, el cual se ve influido por las perspectivas teóricas y los marcos disciplinares que lo conforman. Un punto esencial es la eficacia que se puede lograr para darle respuesta a preguntas tales como: ¿Qué aporta la investigación cualitativa? ¿Qué tipo de problemas

administrativos trata de resolver? ¿En que medida ayuda en la generación de conocimientos?. Colás (1997: p.225) nos establece los siguientes objetivos que abarcan la metodología cualitativa (cuadro 3.4).

Cuadro 3.4

Objetivos Científicos que abarca la Metodología

Objetivos Científicos	Características				
Descriptivos	Identificación de elementos y exploración de sus conexiones, así como				
	descripción de procesos, contextos, instituciones, sistemas y personas.				
Interpretativos	Comprensión del significado del texto o acción y descubrimiento de patrones.				
	Intenta desarrollar nuevos conceptos, reelaborar conceptos existentes, identificar problemas, refinar conocimiento, explicar y crear generalidades, clasificar y comprender la realidad.				
	, 1				
Contrastación Teórica	Elaborar, contrastar o verificar postulados, generalidades y teorías.				
Evaluativos	Evaluar políticas e innovaciones.				

Fuente: Colás (1997, p. 293)

Entre las principales tradiciones de la investigación cualitativa se encuentra la Teoría fundamentada, la etnografía, la investigación-acción, narrativa y el estudio de caso (Rodríguez: 2010: p. 56).

Cuadro 3.5 Tipos de Investigación Cualitativa

Tipos de	Características
Investigación	
Cualitativa	
Etnografía	Es un método cualitativo muy completo porque describe y analiza ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupo, culturas y comunidades. Generalmente se desarrolla en una comunidad bajo la perspectiva de comprenderlo todo. De hecho el investigador vive directamente con el objeto de estudio por lo tanto aplica una observación participante y utiliza diversas herramientas para recolectar sus datos: observación, entrevistas, historias de vida, obtención de documentos, materiales y artefactos, redes semánticas, técnicas proyectivas y autorreflexión (Aguirre, 1993, p. 3).
Teoría	Este tipo de investigación consiste en analizar una teoría que por su naturaleza no logra
Fundamentada	explicar en su totalidad un problema, por lo tanto el investigador trata de incluir otros
	aspectos que son importantes de esa teoría para crear una teoría sustantiva y tenga
	facultades de poder comprender, analizar y darle solución al problema. Por ejemplo la
	teoría de la organización que por su naturaleza es la teoría formal pero la teoría
	sustantiva puede ser toma de decisiones, liderazgo, poder, estrategia y cultura (Creswell,

	2005)				
	2005).				
Investigación-	Este tipo de investigación no pretende generar conocimiento sino más bien mediante la				
Acción	práctica aportar información que guíe a la toma de decisiones y a los procesos de cambio				
	para mejorar a la organización. Con ello se pretende propiciar el cambio social,				
	transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en el proceso de				
	cambio. Las técnicas que pueden ser utilizadas son mapas conceptuales, diagramas,				
	causa-efecto, análisis de problemas, matrices, jerarquización de temas o identificación de				
	prioridades, Organigramas de la estructura formal de la organización y análisis de redes				
	entre grupo e individuos.				
Narrativo-	Este tipo de método describe la vida de una persona a través de la narrativa, donde el				
biográfica	investigador obtiene la información a través de entrevistas e incluye registros				
	documentales y entrevistas a sujetos que se han relacionado con esa persona.				
Estudio de Caso	Es una indagación empírica en profundidad acerca de un fenómeno contemporáneo en su				
	contexto real, y este se desarrolla cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no				
	son evidentes y este consiste en elegir un objeto que por su naturaleza nos da la				
	información para poder tener elementos que nos permitan entender, comprender y				
	predecir que cambios se pueden originar en todos los demás elementos que conforman el				
	objeto de estudio.				
E ELL 17					

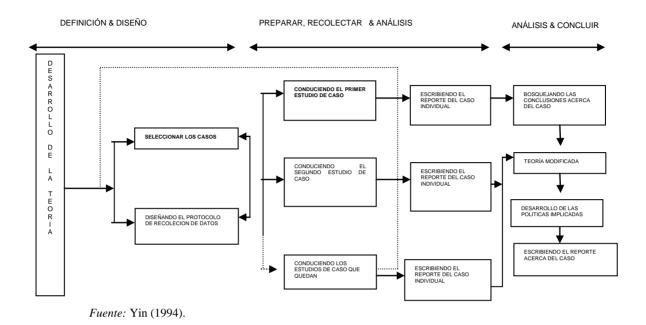
Fuente: Elaboración Propia (2010) con datos de Aguirre (1993: p.3); Creswell (2005: p. 120) y Rodríguez, 2010, p. 57-65).

## 3.1.3 Estudio de Caso

Stake (1995) define al estudio de caso no como un método, ni un protocolo de investigación, ni tampoco una metodología, sino como una elección de lo que debe de ser estudiado y es a través del método cualitativo donde los investigadores utilizan las técnicas de investigación tales como lo es la entrevista, la observación y la investigación documental. A su vez Yin (1994) nos señala que el estudio de caso no es solamente una simple recolección de datos sino que además abarca el diseño, el análisis y el reporte de los temas en cuestión, siendo considerado una estrategia que se puede utilizar en la investigación (figura 3.3).

Figura 3.3

### Método de estudio de caso.



El estudio de caso se desarrolla de la siguiente forma:

- 1. Define el objeto que se va a investigar (Puede ser uno o varios casos)
- 2. Diseña el protocolo de recolección de datos
- 3. Para la obtención de evidencias: Recolecta, prepara y analiza la información obtenida del caso.
- 4. Se desarrolla el reporte individual de cada caso
- 5. Se concluye con un análisis donde se relaciona lo encontrado con las teorías ya existentes planteándose nuevos aspectos de las teorías y el desarrollo de políticas implicadas en cada caso de estudio

Asimismo Yin (1994) afirma que el estudio de caso no es la única forma de hacer investigación social, otras formas son la experimentación, las historias de vida, encuestas y

análisis de la información de archivos. Cada una de ellas presenta ventajas y desventajas dependiendo de tres condiciones: (a) el tipo de pregunta investigada, (b) el control que un investigador tiene sobre el comportamiento actual de los eventos y (c) el enfoque contemporáneo opositor al enfoque histórico.

En el cuadro 3.6 nos damos cuenta que no se necesita control en el comportamiento de los eventos por parte del investigador en lo que es la encuesta, análisis de archivos, historia y estudio de caso. Esto nos dice que la postura del investigador debe de ser neutral y orientada a obtener información fidedigna. Además el estudio de caso tiene dentro de sus objetivos enfocarse a eventos contemporáneos. Los estudios de caso no únicamente son de tipo exploratorio, sino que además involucran lo descriptivo o explicativo porque la enseñanza antigua creía que este tipo de estudios eran apropiados en la fase exploratoria y que la encuesta y las historias eran para la fase descriptiva. Las evidencias para los estudios caso pueden venir de seis fuentes: documentos, registros de archivo, entrevistas, observación directa, observación participación e instrumentos físicos, las cuales se explican detalladamente a continuación (Yin, 1994) (cuadro 3.7).

Cuadro 3.6

Condiciones de cada una de las estrategias de investigación en las ciencias sociales.

Estrategia	Forma de la pregunta investigada	¿Requiere control sobre el comportamiento de los eventos?		
Experimento	Cómo, Por qué	Si	Si	
Encuesta	Quién, Qué, Dónde, Cuánto, Cuántos	No	Si	
Análisis de archivos	Quién, Qué, Dónde, Cuánto, Cuántos	No	Si/No	
Historia	Cómo, Por qué	No	No	
Estudio de caso	Cómo, Por qué	No	Si	

Fuente: Yin, 1994

Cuadro No. 3.7 Fuentes del estudio de caso

Fuentes del	Características
Estudio de Caso	
Documentación	Este tipo de información puede ser de muchas formas y debe de ser un objeto explícito en la colección de datos, considerando una variedad de documentos tales como: cartas, memorándum, agendas, anuncios, minutas, reportes escritos de evidencias, documentos administrativos (propuestas, reportes de progreso y otros documentos internos), estudios formales de evaluación (estudios del sitio), recortes de periódicos y otros artículos que aparezcan en los medios masivos. Es preciso detallar que es importante revisar y analizar la documentación existente en ella, para determinar sus condiciones e interpretar ese tipo de evidencia.
Registro de Archivo	Es información almacenada en registros o bien en archivos computarizados. Estos pueden ser: los servicios de registro de clientes, el registro de los presupuestos, las características geográficas del lugar, registros de activos y pasivos, inspección de los datos, tal como registros de censo o datos acerca de un sitio, registros personales, tales como diarios, calendarios y listas telefónicas.
Entrevistas	Estás consisten en hacer preguntas al entrevistado con el fin de obtener opiniones acerca de las evidencias que se pretenden encontrar, en algunas circunstancias pueden ser hechas en casos concretos, pero algunas están basadas en suposiciones futuras. Otro tipo de entrevistas están enfocadas por responder en tiempos cortos con preguntas específicas y que son guiadas por el entrevistador hacia lo que el necesita por último está la entrevista con preguntas estructuradas, siguiendo una línea formal de inspección.
Observación Directa	Se desarrollan visitas de campo con lo que se crea la oportunidad de observación directa. Se obtiene información a través de una serie de observaciones y preguntas en el estudio de caso con respecto a los diferentes tipos de comportamiento en determinados periodos. La evidencias observacionales pueden ser utilizadas para estudiar diferentes tópicos como observar la tecnología existente y poder entender los límites de los problemas futuros con la tecnología.
Observación- Participación	Es donde se deja de ser un observador pasivo a uno activo.
Instrumentos Físicos	Es una fuente de evidencia en lo físico o instrumentos culturales (artefactos tecnológicos o herramientas o instrumentos, trabajo de arte o algunas evidencias físicas) Estos tienen mayor uso en la antropología, pero en la administración puede ser utilizada una computadora.

Fuente: Elaboración Propia (2011) con datos de Rodríguez(2003);Yin (1994)

Estas seis fuentes de evidencia, se describe a continuación sus ventajas y desventajas (cuadro 3.8).

Cuadro 3.8

Seis fuentes de evidencia: fuerzas y debilidades

Fuentes de Evidencia	Fuerza	Debilidades		
Documentación	<ul> <li>Estable: puede ser revisado repetidamente</li> <li>No estable: no creando un resultado de los estudios de caso</li> <li>Exacto: contiene nombres exactos y detalles de eventos</li> <li>Alcance ancho: largo espacio de tiempo, muchos eventos y muchas colocaciones</li> </ul>	<ul> <li>Recuperación de habilidades: puede ser baja</li> <li>Selectividad influenciada, si colección es incompleta</li> <li>Tendencias de los reportes: refleja (desconocido) tendencias del autor</li> <li>Acceso: puede ser bloqueado deliberadamente</li> </ul>		
Registros de Archivo	<ul><li> (los mismo que arriba para la documentación)</li><li> preciso y cuantitativo</li></ul>	<ul> <li>(los mismo que arriba para la documentación)</li> <li>razones de privacidad debido a la accesibilidad</li> </ul>		
Entrevistas	<ul> <li>El blanco: enfocado directamente en el tema de caso</li> <li>Penetración completa: proporciona las inferencias casuales percibidas</li> </ul>	<ul> <li>Preguntas construidas pobremente debido a tendencias.</li> <li>Tendencias en las respuestas</li> <li>Inexactitud debido a respuestas pobres</li> <li>Reflexivamente: entrevistador da necesidad a entrevistado para oír</li> </ul>		
Observación Directa	<ul> <li>Realidad: eventos cubiertos en tiempo real</li> <li>Contextual: contextos cubiertos de acontecimientos</li> </ul>	<ul> <li>Tiempo consumido</li> <li>Selectividad: una convergencia ancha</li> <li>Reflexibilidad: el evento o acontecimiento puede proceder diferentemente porque es el principio de la observación</li> <li>Costo hora necesidad para observación humana</li> </ul>		
Participación - Observación	<ul> <li>◆ (los mismo que arriba para la observación)</li> <li>◆ penetración completa en lo interpersonal: conductas y motivos</li> </ul>	• (los mismo que arriba para la observación) tendencias debido a la manipulación en la investigación de los eventos		
Artefactos Físicos	<ul> <li>penetración completa dentro de las características culturales</li> <li>penetración completa dentro de las técnicas.</li> </ul>	<ul><li>Selectividad</li><li>Disponibilidad</li></ul>		

Fuente: Yin, (1994)

Algunos investigadores hacen una crítica al modelo de caso generando evidencias equivocadas o enfoques prejuiciados para influenciar la dirección y las conclusiones. También por que algunas personas han confundido la enseñanza del estudio de caso con la investigación del estudio de caso.

Yin (1994) argumenta que el estudio de caso es confiable y tiene la calidad necesaria donde se le pueden aplicar a su diseño cuatro pruebas: (a) Construir su validez a partir de las medidas operacionales de los conceptos que están siendo analizados, (b) validez interna, se establece una relación causal distinguiéndola de las relaciones falsas, está solo aplica para estudios de caso explicativos, (c) validez externa porque presenta el dominio de los resultados del estudio puedan ser generalizados y (d) fidedignidad, demostrando que los resultados pueden ser repetidos con los mismos resultados (cuadro 3.9).

Cuadro 3.9

Tácticas de estudio de caso para las cuatro pruebas de diseño.

Pruebas	Táctica de estudio de caso	Fase de la investigación en la	
		cual ocurre la táctica	
Construyendo la	- Uso de fuentes múltiples de evidencia.	- Recolección de datos	
validez	- Estableciendo cambios de evidencia	<ul> <li>Recolección de datos</li> </ul>	
	- Tener información clave que revisar para	- Composición o redacción	
	bosquejar el reporte del caso de estudio.		
Validez Interna	- Hacer diseños adecuados (pattern-matching)	- Análisis de datos	
	- Construir explicaciones		
	- Hacer análisis de series de tiempo	- Análisis de datos	
		- Análisis de datos	
Validez Externa	- Usar la contestación lógica (repica lógica) en	- Diseño de la investigación	
	estudios de caso múltiples.	_	
Fidedignidad	- Usar el protocolo del estudio de caso	- Diseño de la investigación	
(fiabilidad)	- Desarrollar estudio de caso basado en datos.	- Recolección de datos	

Fuente: Yin (1994).

De acuerdo con Merriam (1998) afirma que el estudio de caso es importante porque es un sistema integrado, como una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Por esa razón se proponen cuatro argumentos para utilizar este tipo de estrategia.

 Merriam coincide con Yin que al momento de utilizar en la interrogante central interrogantes por qué y cómo son apropiados para el desarrollo de este tipo de método.

- A menor control por parte del investigador sobre el objeto de estudio es más adecuado aplicarlo.
- Por el tipo de resultados que requiere obtener la investigación, si se busca una comprensión global, descriptiva e interpretativa de un fenómeno contemporáneo.
- Si el resultado final de la investigación muestra una relación causa-efecto en sus explicaciones, es una estrategia equivocada para utilizar el estudio de caso por lo que se necesita que las fronteras entre el fenómeno y el contexto sean claramente determinables para que sean apropiadas para utilizar este tipo de estrategia.

De acuerdo con Yin (1994) al ser citado por Izaguirre (2004: p. 201) existen cuatro tipos de caso de estudio los cuales son: (a) diseño de casos simples (holisticos) Tipo I, (b) diseño de casos simples (arraigados) Tipo II, (c) diseños de casos múltiples (holisticos) Tipo III y (d) diseños de casos múltiples (arraigados): Tipo 4.

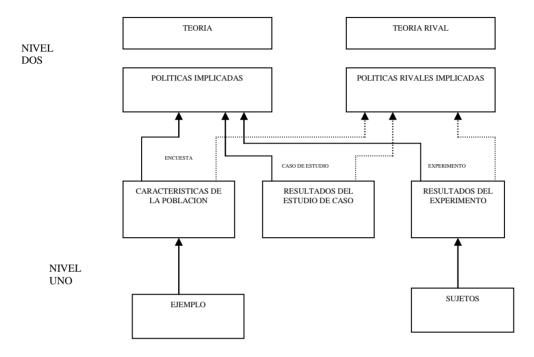
Estos tipos de caso de estudios son variables de diseño de estudio de caso (Yin: 1994). Surgen ciertos cuestionamientos acerca de este tipo de metodología porque acaso es una verdad generalizada los resultados de un solo caso investigado. ¿Cómo se puede generalizar desde un solo caso? Este tipo de pregunta se debe de considerar al momento de realizar un experimento ¿Cómo se puede generalizar desde un experimento? Si podemos decir que un solo experimento no nos puede decir la verdad pero si muchos experimentos donde sus resultados son los mismos por lo tanto el estudio de casos múltiples puede aportar e identificar la realidad al analizar 2 o más estudios de caso. (Yin: 1994)

Chetty (1996: P.75) establece que una de las críticas más fuertes de este tipo de investigación es que proporciona pocas bases para la generalización científica pero los estudios de caso al igual que los experimentos generalizan las proposiciones teóricas y no lo popular o ambiguo. El estudio de caso su coordinación es diferente con respecto al de un experimento con este método el investigador amplia y generaliza la teoría, el análisis y no enumera frecuencia, como lo hace la generalización estadística.

La generalización estadística es un método de recolección de datos donde se plantea una fórmula para determinar el tamaño de una muestra y analizar los resultados mientras que en el método de generalización analítica que en este caso es el método de estudio de caso utiliza de manera inicial la teoría previa para posteriormente compararla con los resultados empíricos de el estudio de casos múltiples. Si se comprueba de que la teoría se generaliza en dos o más casos se considera verdadera. Este tipo de generalización es del nivel II (figura 3.4) (Yin: 1994).

La teoría en el estudio de caso no solamente es útil en el diseño de la investigación y la colección de los datos sino que también llega ser el vehículo principal para generalizar los resultados del estudio de caso. (Yin: 1994)

Figura 3.4 Haciendo inferencias, dos niveles



Fuente: Yin (1994).

Dentro de las ciencias administrativas lo que mayormente interesa de acuerdo con Izaguirre (2004: p. 204), Lapierre (1997: p. 365), Weber (1970: p. 706) y De la Garza (1983) no es solamente la generalización externa sino la interna porque queremos comprender la realidad de la vida, que es lo que circunda en nuestras vidas, las razones del porque se presenta un cierto fenómeno de tal manera donde se necesita analizar las razones internas que lo provocan. Si en el objeto de estudio nos interesa la interpretación del comportamiento de los individuos, entonces son interpretaciones locales, las que nos interesan.

## 3.2 Integración de Métodos

De acuerdo con Creswell (2005) y Mertens (2005) coinciden en la siguiente definición: "El método integrador es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o en una serie de investigaciones que le dan respuesta al planteamiento de un problema. Entre las ventajas de utilizar este tipo de método se encuentran: a) se logra tener una mayor variedad de perspectivas al momento de analizar el problema de investigación, b) al combinar los métodos se incrementan el número de dimensiones de análisis y c) ayuda a lograr una mayor comprensión de los fenómenos observados. Asimismo Sampieri et. al. (2010: p. 544) "La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales". Esto nos permite concretar que este tipo de método sirve de complemento ya que utiliza las fortalezas de cada uno de ellos (cuadro 3.10).

Cuadro 3.10

Tipos de Métodos Mixtos

Tipo de	Características		
Métodos			
Mixtos			
Diseño de dos	En una parte se realiza el método cualitativo mientras que en la que sigue se utiliza el método		
etapas	cuantitativo. Por ejemplo en la parte de recolección de datos se utiliza el cuestionario, la parte de análisis		
	e interpretación se utilizan modelos y técnicas matemáticas, en otra parte la recolección de datos será		
	mediante la observación y la entrevista y la interpretación se va a utilizar el método cualitativo.		
Diseño de	En este diseño un enfoque predomina más que el otro. Por ejemplo en un estudio cuantitativo considera		
Enfoque utilizar la entrevista por considerarlo pertinente			
Dominante			
Diseño en	Esta modalidad se desarrolla utilizando los dos mismos enfoques al mismo tiempo.		
Paralelo			
Diseños Mixtos	En este modelo los dos enfoques recombinan en todo el proceso reinvestigación o al menos en la		
y Complejos	mayoría de las etapas. Generalmente este método se utiliza cuando analiza problemas muy complejos.		

Fuente: Elaboración propia (2011) con datos de Rodríguez (2010).

# 3.3 Estrategias de Investigación

# 3.3.1 Metodología empleada en la investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo debido a que desarrolla como estrategia el estudio de caso porque el problema que se plantea se caracteriza por tener un predominio en la era contemporánea y es el más apropiado para relacionar los datos con la teoría y ayuda a describir, analizar y explicar los resultados, contrastándolo con los aspectos teóricos establecidos. Debido a que es una investigación empírica que se encuentra estudiando un fenómeno contemporáneo denominado "La Organización en la Producción y Comercialización de Empresas Hortícolas Sinaloenses" dentro del contexto de la vida real. El estudio de caso es un método científico que logra enriquecer una investigación a través de un hecho vivido que genera una experiencia que a la vez se traduce en conocimiento. Este tipo de estudio no limita a la ciencia sino que sirve de complemento y de apoyo firme para su avance. Además delimita la gran área de estudio, redefiniendo las teorías y facilitando una investigación a mayor profundidad. El propósito de utilizar está estrategia cualitativa no representa el mundo sino un caso en específico. Este método exige disciplina personal y en particular experiencia. Representa una oportunidad para el investigador de llevar la teoría a la práctica.

## 3.3.2 Tipo de Investigación

El punto de partida de está investigación es la concepción epistemológica de la totalidad (Zemelman, 1987) a partir del hecho social "Organización de las actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas". Para acotar la realidad, se adopta el método de estudio de casos (Yin: 1994; Creswell: 1998; Stake: 1995) de tal manera que el identificar este método de investigación nos permite una aproximación de la realidad en términos ontológicos, epistemológicos y metodológicos. El "todo" constituye una forma de recortar la realidad para construir el objeto de estudio y así poder dar solución al problema planteado (Zemelman: 1987: p. 48).

De alguna manera es el "todo" lo que le da sentido a cada una de las partes que conforman el objeto de estudio, pues la totalidad pretende la construcción del conocimientos sin dejar fuera regiones significativas de la realidad (Garza: 1983). La metodología cualitativa basada en el enfoque de la Reconstrucción de la Totalidad (Páramo: 1999) aporta un heurístico que permite generar explicaciones a los fenómenos que acontecen en una organización. El concepto de "Totalidad" es el punto de partida para la estrategia metodológica utilizada.

### 3.3.3 Consideraciones para su aplicación

Los principales elementos (Páramo: 1999) del enfoque incluido en el paradigma metodológico elegido son los siguientes:

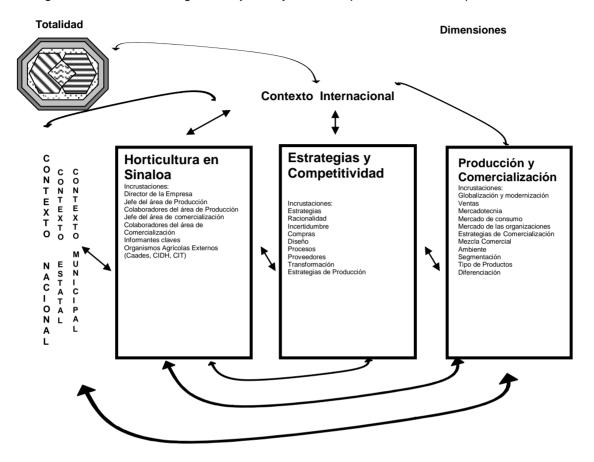
- a) Eje de análisis. Son conceptos que sirven para relacionar heurísticos y acercarse al hecho social que se desea estudiar.
- b) Dimensiones de análisis. Son ordenadores cercanos a la pregunta central que guiará el criterio del investigador.
- c) Incrustaciones. Son elementos que conforman una dimensión.
- d) Ángulo de investigación. Es un heurístico mediante el cual se logra el recorte de la totalidad para privilegiar y acotar los aspectos importantes a investigar; ayuda a delimitar las dimensiones que están más relacionadas con el análisis.
- e) Instrumentos metodológicos. Son las técnicas aplicables a la investigación cualitativa o cuantitativa.

Al estudiar el fenómeno administrativo desde un enfoque de la totalidad, se pueden delimitar las dimensiones principales y los elementos involucrados, observando la forma en que se relacionan y la influencia que tienen sobre el objeto de investigación. Las incrustaciones son elementos que conforman una dimensión (Páramo: 1999). Se toma como punto de partida la totalidad compleja, de la que se visualizan los contextos internacional, nacional y estatal, para determinar las dimensiones de análisis que son las siguientes Figuras 3.5 y 3.6:

- a) Organización de la producción
- b) Organización de la Comercialización
- c) Hortícola Santa Teresa Directivos (Administración)
- d) Organismos Agrícolas (CAADES, AARC, CIAD, CIDH)

Figura 3.5.

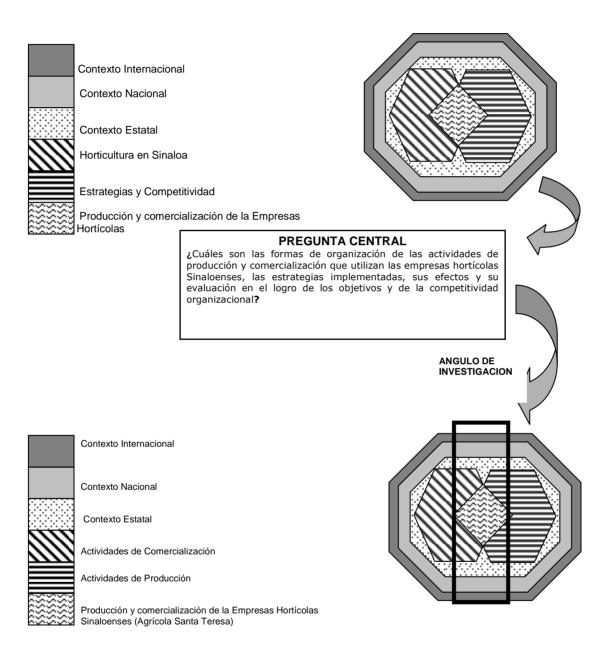
Relación entre las formas de organización de las actividades de producción, comercialización, la estrategia, sus efectos en el logro de objetivos y de la competitividad de la empresa hortícola sinaloense.



Fuente: Elaboración Propia (2011) con datos de Parámo (1999)

Figura 3.6.

De las Principales Dimensiones de la "Totalidad" al "Angulo de la Investigación"



Fuente: Elaboración Propia (2011) con datos de Páramo (1999)

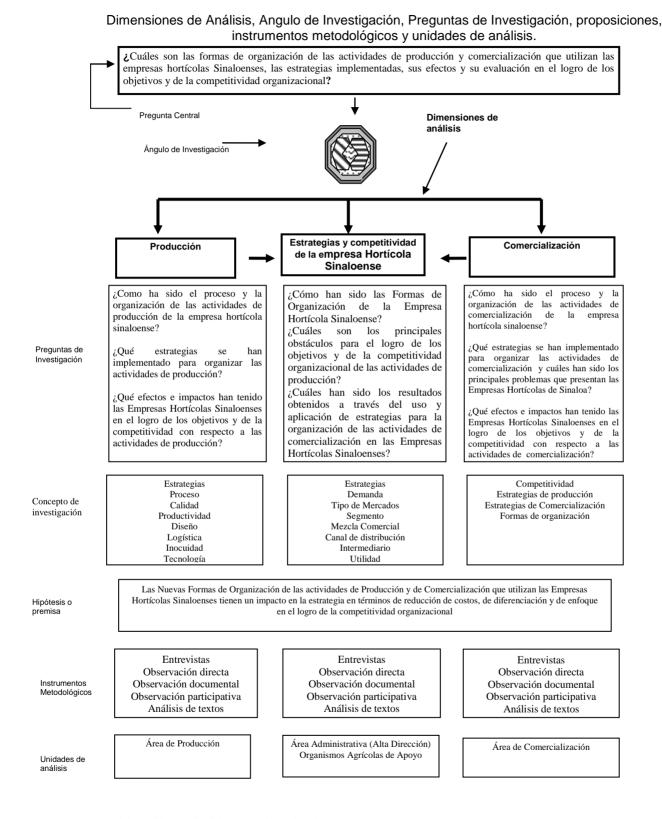
Asimismo, se establecen las incrustaciones para cada dimensión, relacionándolas con los contextos estatal, nacional e internacional

El ángulo de la investigación nos permite identificar y agrupar las partes de un todo con la finalidad de clasificar y conocer cuales son las incrustaciones que pertenecen a cada una de las dimensiones que se están investigando. Este instrumento permite visualizar hasta donde cada una de las dimensiones que conforma el problema interactúan entre sí, con el apoyo de está herramienta metodológica, la interconexión entre dimensiones y procesos puede ser más fácilmente estudiada (Páramo: 1999).

# 3.3.4 Criterios de Validez

El planteamiento de cada una de las preguntas sobre el problema a investigar permite al investigador resumir el enfoque que se utilizará en el trabajo de investigación. Las preguntas pueden ser más o menos generales pero deben de ser claras y precisas (figura 3.7).

Figura 3.7.



Fuente: Elaboración Propia (2011) con datos de Páramo (1999)

A partir de la problematización se identifican varios conceptos teóricos, los cuales nacen a partir del análisis de las preguntas de investigación, su función metodológica es convertir las preguntas en términos que pueden emplearse como elementos que nos vincularán con el marco teórico y la teoría. El localizar a cada uno de los conceptos nos permite poder encontrar las respuestas a las preguntas (Páramo: 1999).

Por lo tanto en esta etapa la conceptualización es importante entenderla, explicarla y clasificarla dentro de un tema o varios. Esto facilita el poder ir y venir en la búsqueda del concepto, también ayuda y facilita el comprender el concepto de acuerdo con el contexto en el que se relaciona. (Easterby-Smith, Thorpe y Lowe: 1991)

Posteriormente al desarrollar cada uno de los conceptos que forman parte de cada una de las dimensiones de análisis y que se encuentran presentes en todas las dimensiones y a partir de las cuales surge el eje de análisis de las interrelaciones con las que se logra enriquecer y darle respuesta a la pregunta central y a las preguntas específicas.

## 3.4. Investigación de Campo

### 3.4.1 Diseño de la Investigación

Con base en experiencia de expertos en metodología y de acuerdo a nuestra propia apreciación en el campo de la investigación, nuestra propuesta de diseño del estudio de caso es:

Fase de la investigación de campo

Primera Fase: Selección de la empresa hortícolas. Se desarrolla una evaluación para elegir la hortícola en este trabajo de investigación. En está fase se presenta un oficio de interés por parte de investigador y del programa de Doctorado por desarrollar la investigación en esa hortícola. Una vez definido se programa la cita para iniciar los trabajos de investigación.

Segunda Fase: Investigación de campo: Una vez obtenido ya el permiso para desarrollar la investigación, se inicia el trabajo de campo; este consta de tres partes: El primero se relaciona con una interacción social no ofensiva, la segunda trata de cómo obtener la información: ligadas a las estrategias y tácticas de campo y la actividad final involucra el registro de datos en forma de notas de campo escritas (Ver anexo II, III, IV, V y VI).

Interacción social no ofensiva: En está fase de desarrollo el investigador debe de ganar la confianza de las personas que trabajan en la institución, haciendo que la gente se sienta cómoda y se aprende la manera en como se debe de actuar adecuadamente en el escenario.

Modos de obtener datos: Se desarrollan estrategias y tácticas de campo, en está parte se desarrollan las siguientes técnicas de recolección de datos: Observación, entrevistas, documentos y materiales culturales. Antes de aplicar cada una de estás técnicas se desarrolla un proceso de planeación para definir como se va a llevar a cabo cada una de estás técnicas considerando las dimensiones de análisis enunciadas en el subcapítulo 3.3.2.

Primero se define la técnica de la observación se desarrolla en dos partes: la primera en participante donde se involucra de manera directa el investigador y los informantes. La segunda

es la no participante, que es la información que se obtiene del medio sin necesidad de interactuar con los informantes. La última es obtener información a través de documentos y materiales culturales. Es en está parte de la investigación donde primeramente se obtienen folletos de la organización, revistas, publicaciones, bitácoras, memorandúms e informes departamentales de producción y de comercialización, material fotográfico, videograbaciones, reglamentos, visión. Posteriormente los datos se organizan asignándole un número o letra que los ayude a identificar para su organización, revisión y análisis dando como resultado la definición de las dimensiones de análisis, que en este caso corresponden a cuatro: la dimensión del área de producción, la dimensión del área de comercialización, la dimensión del área administrativa y la dimensión de organismos que se involucran con la agricultura (Figura 3.7).

Consecutivamente se define una cita para llevar a cabo la entrevista. Es importante antes de realizar la entrevista tener una guía de preguntas. Siempre que se inicia un proceso de entrevista las preguntas empleadas deben de ser abiertas, para facilitar la obtención de información. En total se necesitan entrevistar 9 informantes claves calificados y participantes activos de la organización, de los cuales el total respondieron a entrevistas abiertas, que se aplicaron a los trabajadores del área de producción y de comercialización utilizándose una guía previamente elaborada. El criterio de selección de los entrevistados se asoció directamente con la actividad que desarrollan relacionadas con las actividades de producción y de comercialización, siendo 3 de la dimensión de producción, 2 de comercialización, 1 alto directivo de la empresa y 3 de organismos que se relacionan con la actividad agrícola. El número de personas que se están planteando es pertinente para lograr dar respuesta a la interrogante central y a cada una de las preguntas específicas que la conforman.

Tercera Fase: Análisis de datos e interpretación de los resultados. Primeramente se ordenan los datos y posteriormente se hace una clasificación de los mismo tomando como criterio datos personales del entrevistado, de la empresa o institución que se está analizando. Desarrollar la organización de este apartado en base a la interrogante central de este trabajo de investigación donde se considera en primer lugar formas de organización en la producción y en la comercialización, después se considera los tipos de estrategias que emplean y utilizan en la organización para finalmente considerar la ventaja competitiva. En está clasificación se recomienda identificar cada una de ellas mediante una letra y para facilitar la ubicación a cada una de las categorías planteadas por la interrogante central se le pone una letra. Este tipo de labor nos facilita el orden de la información y la que no se pueda relacionar se depura.

Cuarta Fase: Conclusiones, recomendaciones e implicaciones sustentadas en las evidencias. En está fase de la investigación los resultados obtenidos se comparan y se analizan con otros estudios que pueden ser cualitativos y cuantitativos que nos sirven como punto de referencia para contrastar los resultados y determinar si los resultados son similares con respecto a algunos estudios y porque.

## 3.4.2 Selección de la Muestra

En las tareas de selección de la muestra de empresas hortícolas sinaloenses a estudiar se realizó una investigación exploratoria con entrevistas a académicos universitario, investigadores, empresarios, directivos de organizaciones empresariales entre otros. Enseguida definimos previamente una serie de requisitos que deberían de llenar las organizaciones que pretendíamos investigar, las cuales son presentadas a continuación:

- a) Que fueran empresas hortícolas ubicadas en el estado de Sinaloa
- b) Que pertenezcan al sector agrícola
- c) Tener más de 10 años en el mercado
- d) Haberse destacado por tener un alto nivel de desarrollo.
- e) Ser considerada por empresarios y directivos como una empresa ejemplo a seguir

Para poder darle respuesta a las preguntas planteadas mismas que se derivan de la interrogante central de investigación y los elementos que la conforman formas de organización en la producción y en la comercialización, por lo que se tuvo que seleccionar a 3 informantes claves que pertenecen al área de producción, a 2 informantes claves del área de comercialización y por último a 3 informantes claves de los organismos de apoyo para el sector hortícola como lo es CAADES representada por la CIDH, el Center for Investment Sinaloa que por sus siglas se le conoce como CIT Sinaloa y la Asociación Agrícolas del Río Culiacán, este último con la finalidad de obtener información que permita analizar, comprender, reflexionar, contrastar y comparar similitudes, diferencias y asimetrías de los resultados de las entrevistas que se realizan en las unidades de producción y de comercialización de la empresa hortícola con el propósito de enriquecer a la investigación.

#### 3.4.3 Técnicas de recolección de datos

Cuando se desarrolla una investigación a partir de un estudio de caso cualitativo se establecen técnicas que de acuerdo con Sierra (1998: p.20) son procedimientos de actuación concretos y particulares, relacionados con las distintas fases del método científico. En este tipo de

técnicas destacan la entrevista a profundidad, la observación directa, participante y no participante, la grabación, así como la observación documental y el análisis de texto, son técnicas que serán aplicadas en la investigación aunado con los temas a abordar. (Observar anexo II, III, IV, V y VI)

Se planeo comenzar con el desarrollo de entrevistas abiertas. Entre las principales personas que laboran en la hortícola se diseñaron tres unidades de análisis, la unidad de análisis de producción, la unidad de análisis de comercialización y por último la unidad de análisis de Organismos Agrícolas. Primeramente este trabajo se inicia con la unidad de análisis de la producción, comenzando a entrevistar al principal responsable del área que en este caso se le conoce como jefe de empaque y a otras dos personas que son sus principales colaboradores, posteriormente sigue la unidad de análisis de comercialización, donde se tiene planeado entrevistar al responsable del área de comercialización con un respectivo colaborador por tener una estructura pequeña. Por último se entrevistó al Jefe del departamento de la Comisión para la Investigación y Defensa de Hortalizas conocidas por sus siglas como CIDH, a un Senior Executive del Centro de Inversiones y Acuerdos del estado de Sinaloa (CIT) y a la Directora de Agronegocios de la Asociación de Agricultores del Río Culiacán (AARC) (cuadro 3.11).

Cuadro 3.11

# Información de Entrevistas Abiertas

Entrevistado	Sexo	Escolaridad	Puestos	Antigüedad	Duración
Informantes 1	M		Gerente General de Hortícola Santa Teresa	10 años	30:50
Informantes 2	M		Servicios de Mantenimiento	12 años	30:00
Informantes 3	M	Secundaria	Jefe de Empaque	24 años	25:50
Informantes 4	F	Licenciatura en Estudios Internacionales	Senior Executive de Desarrollo de Promoción y Oferta Exportable CIT Sinaloa	3 años	36:19
Informante 5	M	Licenciatura en Administración	Director General	40	60:00
Informantes 6	M	Ing. Agrónomo	Jefe de Producción	25	45:00
Informantes 7	F	Licenciatura en Administración	Agronegocios aarc	10	28:00
Infomantes 8	M	Primaria	Responsbale del área de Cultivos y Siembra	34	35:00
Informantes 9	M	Licenciatura en Economía y Posgrado en Política Públicas	Jefe de Área de la CIDH	6	75:00
Total					365:20

Fuente: Elaboración Propia (2011)

### Capítulo 4.

Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas. Resultados.

En el presente capítulo se presenta un informe de resultados que se obtienes a través de documentos bibliográficos, la observación, la entrevista, la revisión y análisis de documentos de distintas instituciones agrícolas de la localidad. De igual manera se le da respuestas a la interrogante central, a las preguntas específicas y se pone a prueba la hipótesis que son herramientas que nos orientan en esta investigación, todo con la referencia de analizar y sintetizar la organización de las actividades de producción y de comercialización de las empresas hortícolas sinaloenses, tomando como estudio de caso a la empresa hortícola Santa Teresa.

Con la finalidad de obtener información requerida para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron entrevistas a directivos de la empresa hortícola Santa Teresa y a 3 organismos que regulan a las organizaciones hortícolas en el estado de Sinaloa. Por parte de la Hortícola analizada se ha entrevistado a 3 colaboradores del área de producción, 2 del área de comercialización y además de entrevistar a un directivo que pertenece a la alta dirección. Por el lado de las instituciones y organismos agrícolas se han entrevistados a un directivo de la Asociación de Agricultores del Río Culiacán (AARC), uno de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES), uno de la Comisión para la Investigación y Defensa de las Hortalizas (CIDH). El portafolio de preguntas que han sido diseñadas para el desarrollo de

las entrevistas es con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación que son las bases para la orientación de la misma.

El propósito de este capítulo es dar a conocer el entorno productivo y comercial en el que se desarrolla la empresa hortícola sinaloense, así como sus principales características que la identifican como una empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de hortalizas. La primera parte consiste en desarrollar un análisis, donde se incluye los antecedentes históricos de la empresa hortícola Santa Teresa, donde se incluye año de fundación, sus principales fundadores, características propias de la hortícola, su estructura orgánica inicial y actual e incluyendo su evolución, ubicación y su situación actual. La segunda parte se introduce a darle respuestas a las preguntas específicas que se han planteado para resolver la interrogante central de esta investigación. Considerando las dos dimensiones; por un lado la de producción y por el otro lado la de comercialización, donde se incluye un análisis de la información de sus formas de organización, sus procesos, sus obstáculos, sus estrategias y sus resultados que sirven para desarrollar una síntesis donde se logra contrastar los resultados obtenidos en la investigación de campo con los conceptos teóricos que han sido analizados en esta investigación en el apartado del marco teórico para validar los mismos y a su vez se logren generar los principales hallazgos que permitan generar la información que se requiere para construir el apartado de conclusiones y recomendaciones.

## 4.1. Antecedentes de la Empresa Hortícola Santa Teresa

### 4.1.1. Fundación, Origen y Evolución de la Organización

En el año de 1917 Don Julio Podesta de origen italiano emigro de su país natal hacia los Estados Unidos en lo que es el área de San Diego California, durante ese tiempo escucho que el clima y la cercanía que tiene Sinaloa y en caso muy particular la región de Navolato son muy favorables para la producción de hortalizas.

Está persona tenía la habilidad de ser visionario y persistente en sus ideas, de antemano iba en búsqueda del sueño americano por lo que tomó la decisión de viajar a está región y en específico al área de Navolato. Durante ese tiempo comenzó a sembrar a un costado del río porque la humedad facilita la misma, ubicándose a 5 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 un 40% del total de la producción, chile con un 30% y pepino 30% respectivamente lo que dio como resultado los primeros embarques por ferrocarril hacia los Estados Unidos. Durante la victoria de Fidel Castro en Cuba, el gobierno de los Estados Unidos decidió aplicar un embargo comercial<sup>56</sup> contra la isla situación que favoreció al estado de Sinaloa como una opción optima para el desarrollo de está importante actividad por lo que de alguna manera está empresa también se beneficio ante tal hecho histórico. Con el paso de los años el crecimiento viene con los abuelos y una mujer como única hija de está familia que asume la

-

El embargo comercial, económico y financiero de <u>Estados Unidos</u> en contra de <u>Cuba</u> (también conocido en Cuba como el bloqueo) fue parcialmente impuesto en octubre de <u>1960</u>. Inicialmente el embargo fue una respuesta a las expropiaciones por parte de Cuba de propiedades de ciudadanos y compañías estadounidenses en la isla. En febrero de <u>1962</u>, Estados Unidos recrudeció las medidas y el embargo llegó a ser casi total. En <u>1992</u>, 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". Posteriormente en <u>1996</u>, el <u>Congreso de los Estados Unidos</u> aprobó la Ley llamada <u>Helms-Burton Act</u>. De esta forma se eliminó la posibilidad de hacer negocios dentro de la isla o con el gobierno de Cuba por parte de los ciudadanos estadounidenses. También quedaron impuestas restricciones sobre el otorgamiento de ayudas públicas o privadas a cualquier sucesor del Gobierno de <u>La</u> Habana hasta que por lo menos ciertos reclamos contra el gobierno de Cuba quedaran aclarados.

responsabilidad de dirigir el mando desde el año de 1970, durante ese tiempo no era muy bien vista por el sector agrícola porque era la única mujer que dirigía los destinos de empresa agrícola. Es una mujer con visión, capacidad, tenacidad y con mucho amor, cariño y entrega; supo sacar adelante los destinos de la hortícola. Lo interesante de está situación es que a pesar de tener esas dificultades demostró que si pudo con entereza llevar con éxito los rumbos de está organización hasta el año de 1999 en el cual se retira. Posteriormente sus tres sobrinos toman el mando y cada uno de ellos cuenta ya con estudios académicos, uno de ellos en el área administrativa, el otro en el área de la contabilidad y el último en agronomía.

## 4.1.2. Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa

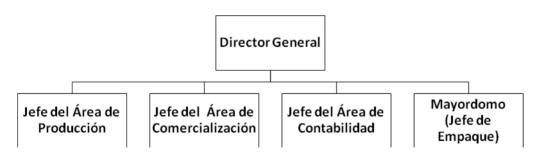
Hasta el año de 1997, está empresa figuraba como persona física porque durante ese tiempo en México no se podían vender las tierras a terceros, cada persona tenía el derecho a tener como límite máximo hasta 100 hectáreas y no podían ser utilizadas por una persona moral, por lo que cada uno de los sobrinos de la señora Podesta tenían 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 ser adquiridos por personas morales, esta nueva modificación que se dio en este artículo hizo posible que está hortícola pensará en constituirse como una persona moral bajo el nombre de Santa Teresa S.A. de C.V. lo que da como resultado el inicio de manejar una marca que le empezó a ayudar a identificarse con respecto a otros productos hortícolas.

# 4.1.3. Estructura Orgánica Inicial y Actual

Desde inicios de su formación está empresa ha utilizado de manera informal su organización administrativa, de antemano no tenía controles administrativos en el proceso de producción y únicamente le interesaba entregar el producto a una comercializadora. Esta informalidad ha sido objeto de preocupación de la administración actual de la hortícola por ir buscando mejores técnicas para controlar y regular los gastos administrativos. Por ende carece de manuales administrativos que de alguna manera le faciliten llevar acabo el proceso de la manera más optima. El organigrama que utilizan actualmente 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, de recursos humanos, de finanzas, de producción y de comercialización en donde cada una de estás áreas tiene su propio responsable, tal y como se observa en la siguiente figura (4.1).

Figura 4.1

Organigrama General de la Empresa



Fuente: La organización Agrícola Santa Teresa (2011)

Según Mintzberg (1998), nos indica de la importancia de dividir el trabajo en tareas distintas, con lo cual se consigue la coordinación de los mismos actores organizacionales, ante lo cual es importante señalar como es que estas distintas áreas de trabajo interaccionan entre si aunado a como son sus funciones.

Descripción de puestos (según entrevistas realizadas al personal de la organización):

*Director General:* Es el encargado de dirigir, controlar, supervisar y tomar las decisiones en toda la organización.

# Funciones especificas:

- Verificar y supervisar el cumplimiento de las actividades de cada una de las áreas que conforman a la hortícola entre las que destacan el área de producción, el área de comercialización, el área de contabilidad y el jefe de empaque.
- Es el responsable de tomar las decisiones en términos administrativos considerando la compra y adquisición de insumos, las nuevas inversiones que se relacionan con el crecimiento de la empresa, el establecer el tipo y jerarquías de mando o de autoridad, el desarrollo de estrategias de mercado y de producción
- Es la persona responsable de implementar y de desarrollar la filosofía de trabajo en la organización, definiendo el tipo de autoridad, la estructura organizacional y participa en el desarrollo de la definición de cada una de las áreas de trabajo.
- De acuerdo con Minztberg (1998) representa el ápice estratégico de la empresa.

Jefe de área de producción: Es el responsable de organizar, controlar y ejecutar todas las actividades que son indispensables para poder llevar a cabo el proceso de producción que tiene como resultado producir hortalizas de calidad y ser eficiente y productivo con el propósito de consolidar la ventaja competitiva en el renglón o en el área de producción.

### Funciones Específicas:

- Planear las actividades que se requieren para llevar a cabo el proceso productivo considerando el factor tiempo, capital y de recursos humanos.
- Organizar las actividades de producción en función de los insumos disponibles, el recurso humano disponible, la superficie de hectáreas con las que se cuenta y desarrollar la clasificación pertinente de las mismas para establecer que tipo de cultivo se va a sembrar.
- Organizar los ciclos de siembra y registrar en un sistema que incluya un mapa y/o diagrama de las hectáreas que se van a utilizar con respecto a su tipo de cultivo con la finalidad de conocer en donde se va a encontrar ubicada y de antemano ayuda a predecir con cuanta productividad se va a contar en los siguientes meses que implica el proceso de corte que significa cuando ya se encuentra la hortaliza disponible para ser enviada al empaque agrícola para posteriormente ser empacada y enviada al mercado.
- Dirige al personal que se relaciona con este tipo de proceso productivo. considerando la primer parte que es la preparación de la tierra mediante la compactación y la formación de surcos que es cuando ya se encuentra lista para sembrar la semilla, posteriormente se
- Supervisa el correcto funcionamiento de cada una de las actividades que son indispensables para lograr el proceso de producción
- Controla la aplicación correcta de los insumos que son necesarios para llevar a cabo las actividades de producción y verifica el cumplimiento de cada una de las políticas que se encuentran establecidas para asegurar la inocuidad de sus propios cultivos a través del cumplimiento en tiempo y en forma, tal es el caso de elaborar y de llenar oportunamente las bitácoras con la finalidad de detectar problemas a tiempo y solucionarlos de la manera más pertinente sin sacrificar está importante certificación.

 Ejecuta en coordinación con el director general las decisiones que son pertinentes con respecto a nuevos sistemas de producción que se encuentren relacionados con la adquisición de nuevos insumos como lo es el caso de los orgánicos, el presupuesto que se requiere para el buen funcionamiento del proceso desde sus inicios hasta la etapa final.

Jefe de Área de Comercialización: Es la persona que se encarga de buscar clientes y de negociar las condiciones que se requieren para llevar a cabo el proceso de comercialización con éxito para la organización y poder cumplir con las expectativas y las metas planteadas para logra mediante los ingresos de venta la recuperación optima de la inversión.

## **Funciones especificas:**

- Negocia las condiciones que son indispensables para llevar acabo el proceso de compra venta. Estás pueden ser aterrizadas mediante contratos donde el comprador y la empresa pactan un precio de compra y el volumen de producción que va a necesitar el cliente así como también la duración en tiempo del mismo.
- Representar a la organización ante el exterior no únicamente con los clientes sino también en eventos y/o reuniones de trabajo con los distintos sectores que se involucran en el renglón hortícola como lo es el caso del gobierno mediante la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, los organismos y asociaciones del giro agropecuario como lo es CAADES, AARC, UNPH, etc. entre otras.

Jefe de Área de contabilidad: Es la persona responsable de registrar y de organizar la información financiera y contable con la finalidad de facilitar el proceso de la toma de decisiones

en donde se involucre el capital invertido en cada una de las áreas que conforman a la empresa y calcular el pago de los impuestos respectivos ante el fisco.

# **Funciones Específicas:**

- Registro y orden de la información contable, incluyendo la información contable de tipo administrativo y financiera.
- Calcular y cumplir con el pago correspondiente de los impuestos ante el fisco como órgano que representa a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Gobierno.
- Conocer dentro de la empresa las áreas que son eficientes y las que no lo son.
- Planear y controlar las actividades diarias.
- Conocer los costos de los diferentes productos o procesos, para lograr el liderazgo en costos.
- Formular, mejorar y evaluar políticas para la empresa.

Jefe de Área de siembra: Es el responsable que se encarga de planear, organizar y de controlar cada una de las actividades que son necesarias para llevar a cabo el proceso de siembra y de cosecha.

# **Funciones Específicas:**

 Planifica, dirige, controla y ejecuta las actividades de producción que se relacionan con la precosecha, que incluye el área de preparación de tierras, la preparación de la planta, el área de máquinas que son indispensables para la preparación de los cultivos.

- Se coordina con el jefe del área de producción para supervisar, controlar y registrar las actividades que son indispensables para el logro y el cumplimiento de las políticas que están establecidas para cumplir con las normas de inocuidad implementas por el Servicio de Sanidad, Calidad e Inocuidad Alimentaria, SENASICA.
- Considera los días de corte del producto hortícola; para el tomate considera de 15 a 18 días; para el pepino se corta cada 3 días.
- Elabora un reporte que incluye las operaciones de compra de insumos y la productividad que se espera obtener.

*Jefe de empaque (mayordomo):* Es la figura que se encarga de estar al pendiente desde la recepción de la hortaliza en el empaque agrícola hasta el proceso de lavado y empacado así como también la selección del tamaño y la consistencia del producto con el objeto de tener el producto ya listo para su comercialización

## **Funciones Específicas:**

- Es el responsable de las actividades que se involucran en todo lo que es el empaque agrícola, en donde inicialmente este tipo de proceso inicia con la recepción de la hortaliza, el lavado y la selección de la misma mediante el uso de maquinaria especializada y obviamente el recurso humano que está debidamente capacitado para realizar estas actividades.
- Verificar que se aplique el control total de calidad incluyendo la selección por tamaños y consistencia así como también el darle cumplimiento a las reglas y disposiciones que

establece Servicio de Sanidad, Calidad e Inocuidad Alimentaria, SENASICA para garantizar la certificación de inocuidad en las instalaciones del empaque agrícola.

Actualmente se esta trabajando en un organigrama para conformar de la mejor manera posible los puestos de trabajo y cuales pueden ser las actividades que pueden desempeñar cada uno de los puestos de trabajo y como se pueden coordinar las actividades de los mandos medios e inferiores con la alta dirección.

### 4.1.4. Proceso evolutivo de la comercialización y producción.

Desde 1917 se comienza a sembrar tomate y algunas verduras a un costado del río cercano a la ciudad de Navolato, durante ese tiempo únicamente se preocupaban las personas por tirar la semilla y con la humedad proveniente del río se esperaban unos días y solita la planta nacía, crecía y se desarrollaba obteniendo los frutos sin ningún tipo de problema. Durante la primera administración no existía ningún tipo de registro contable y de manera operativa se realizaban las operaciones de compra y venta y así sucesivamente se llevaba el negocio pues el dueño le sabía que le iba bien al momento de quedarle una ganancia en la cartera. Está fue la primera generación que hasta en la actualidad a llegado a conformarse la tercera. En la segunda generación fue cuando ya se empezó a llevar a cabo un sistema de organización que ya se contaba con una oficina y una contabilidad escrita, había controles sencillos para saber cuanto era lo que se vendía, que se compraba y cuanto se ganaba, sin ser todavía una empresa anónima y con la última generación se fue consolidando a partir de 1970, cuando la Sra. Podesta asume el cargo y la dirección de está organización, se empieza a consolidar las áreas de administración, producción y comercialización debido al gran impulso que ella les da, aunado a la mejora y la calidad del

producto con el cual logra presencia en el mercado de los Estados Unidos y Canadá, logrando un gran crecimiento. En 1997 está organización al no contar con un nombre propio decide dar nacimiento al nombre de Santa Fe S.A. de C.V al constituirla bajo el régimen de Sociedad Anónima. A partir de ese año la empresa busco incrementar su patrimonio al adquirir mayor superficie de tierras para siembra lo que ha dado como resultado un crecimiento del 400 % en sus niveles de producción y de comercialización. Entre los factores que ayudaron y permitieron este crecimiento se encuentran la expansión del mercado y una contabilidad más rigurosa, con mayor control de inventarios y de registros para planear la aplicación de recursos y mejorar de la organización de la empresa al definir por primera vez un organigrama y por último esta tercera generación que ha tenido una mayor preparación lográndose ir hasta el extranjero a realizar sus estudios.

Al inicio comenzó la hortícola a producir tomate, chile y pepino, las siembras se realizaban con bombillas y era agua del río, se cortaba y se mandaba a Estados Unidos en los vagones del ferrocarril con hielo empacado en papel en el caso del tomate se hacía así para que este madurará y pudiera llegar la mayor cantidad posible en buen estado ya que el 30% de la producción se echaba a perder durante el trayecto a la ciudad de Nogales Arizona. La empresa se vio favorecida por lo proyectos de electrificación de la época del Porfiriato y las grandes obras de infraestructura hidráulica de los años 40 (según entrevistas realizadas al personal de la organización).

Desde hace más de cien años ha sido referencia obligada en la aplicación de nuevas tecnologías. Las primeras innovaciones en la producción se dieron en la década de los años 60's cuando se incorporó por primera vez el tutorado a la siembra de tomate lo que generó los

primeros incrementos en la productividad hortícola, una década después se inició el uso de invernaderos de plántula para el desarrollo de almácigos de tomate, en los años 80's se dio inicio a la plasticultura con el uso de los acolchados plásticos, los híbridos<sup>57</sup> de alto rendimiento y el riego por goteo; para la siguiente década se dio un salto tecnológico muy importante con la adopción de los primeros híbridos con larga vida de anaquel que mantenían por mayor tiempo la calidad y consistencia del tomate. Fue hasta principios del siglo XX cuando empezó el crecimiento acelerado en el uso de los invernaderos y las casassombras para la producción de hortalizas. Por más de cinco décadas esta empresa ha sido líder en el ramo de la producción por que ha tenido la iniciativa de ser uno de los primeros en implementar y desarrollarlas. De acuerdo con Elizalde (2010: p. 354) una de las grandes desventajas de todas las empresas hortícolas del estado de Sinaloa con respecto al uso de nueva tecnología es que a pesar de que se tiene la iniciativa de ser los primeros en semillas, en agricultura protegida, sistemas de riego y agroquímicos se importan del extranjero, por lo que una de las grandes debilidades en el estado y en el país es precisamente que no se invierte en investigación agrícola lo cual nos limita en competitividad.

En el cuadro No. 4.1 se representa la evolución que ha tenido cada una de las tecnologías hortícolas aplicadas en el proceso de producción.

Cuadro 4.1 Descripción de cada una de las tecnologías aplicadas en el proceso de producción.

Periodo	Tecnología	Imagen	Descripción
1960	Tutorado		Es una práctica que consiste en mantener la planta erguida y evitar que las hojas y sobre todo los frutos toquen el suelo, mejorando así la aireación general de la planta y favoreciendo el aprovechamiento de la radiación solar y la realización de las labores culturales y la cosecha
1970	Invernaderos de plántula para el desarrollo de almácigos del tomate		Por primera vez se siembra la semilla a través del depósito de la misma por medio del almacigo del tomate, lo que facilita el desarrollo de la planta desde su cosecha.
1980	Acolchados de Plástico		Es una técnica muy antigua que consiste en colocar materiales como paja, aserrín, capotillo de arroz, plástico o papel, cubriendo el suelo, con la finalidad de proteger el cultivo y al suelo de los agentes atmosféricos y de la maleza que compite por agua y nutrientes, promover cosechas precoces, mejorar rendimientos y evitar el contacto del producto con el suelo.
1980	Riego por Goteo		Es una técnica que se caracteriza por ser una fuente de ahorro de agua, por tener un mejor control del suelo, mayor rendimientos de los cultivos, no erosiona el suelo, presenta una menor pérdida de nutrientes y se pueden aplicar programas de fertirrigación
1990 a la fecha	Híbridos con larga vida de anaquel		Las variedades híbridas provienen del cruzamiento de diferentes líneas de la misma especie vegetativa con la finalidad de aportar al productor mayor rendimiento y calidad, resistencia o tolerancia a plagas y enfermedades, adaptación climatológica, resistencia a sequías y salinidad de suelos, mayor vida de anaquel.
2000	Agricultura Protegida: Invernaderos y casasombras		Es la técnica que te da la capacidad de poder tener el control sobre el ambiente, como lo es la temperatura, la humedad relativa, el nivel de filtración solar, la cantidad de agua, la nutrición, la fertilización y la protección contra insectos y enfermedades que se encuentran a la intemperie sería muy complicado y costoso de controlar

Fuente: Elaboración Propia (2011) a partir de información generada en la organización Hortícola SantaTeresa

La inocuidad ha sido uno de los puntos cruciales para el desarrollo y la evolución del proceso productivo, tal y como lo señala uno de los directivos de la Comisión para la

Investigación y Defensa de las Hortalizas (CIDH), nos argumento que desde 1997 que se implemento en la ley de los Estados Unidos con el presidente de Bill Clinton era un golpe muy fuerte para los exportadores de México por que no existía una cultura de inocuidad incluso mucha gente no sabía que era ni los trámites para poder exportar afortunadamente esta ley propuesta por el gobierno de Bill Clinton no era una cuestión obligatoria y el desarrollo de las buenas prácticas agrícolas de manufactura en su momento era una cuestión voluntaria pero rápidamente el mercado y los canales de distribución se fueron adaptando a esa ley y empezaron a exigirla a sus proveedores entonces los estados que participaban muy fuerte en la importación de hortaliza como es el caso de Sinaloa se tuvo que ir adaptando rápidamente a estos cambios que hicieron los Estados Unidos para poder seguir participando y no quedar marginados es por eso que desde 1997 se empezó a trabajar muy fuerte aquí en Sinaloa para poder implementar las buenas prácticas agrícolas por ende en la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa, CAADES, se creó el organismo que se llamaba SEVECET que es el servicio de verificación y certificación del tomate donde se vigilaba la calidad y la inocuidad del tomate en todos sus aspectos para poder garantizarle al consumidor de los Estados Unidos que el producto que estaba certificado bajo ese sello cumplía con las normas a partir de estos primeros esfuerzos de Sinaloa el gobierno federal empezó a implementar esas misma estrategias para generar un plan nacional de inocuidad fue cuando se empezó a inmiscuir fuertemente el SENACI que anteriormente era el servicio de sanidad y calidad alimentaria y ahora ya agrego la inocuidad como parte de sus actividades (informante clave no. 9)

Está afirmación nos asegura que la inocuidad surgió primeramente como una iniciativa del mercado norteamericano que posteriormente modifico los procesos productivos haciendo que los productores del país tuvieran que ir mejorando sus procesos, obviamente que la empresa hortícola de Sinaloa se ha caracterizado por ser una de las empresas que reacciona de manera rápida ante las nuevas exigencias del entorno lo que ha dado como resultado que sea un parámetro de liderazgo a seguir por otras hortícolas y debido a esta situación en el año del 2007 se reformo la Ley de Sanidad Vegetal para hacer obligatorio en México las buenas prácticas agrícolas.

El proceso de comercialización de la empresa comenzó cuando a Sinaloa llegó el Sr. Podesta a desarrollar un modelo de producción de hortalizas basada en el uso de mano de obra asalariada y de las ventajas comparativas que ha tenido Sinaloa, como lo es el clima y la cantidad de área disponible, es en este momento donde nace la agricultura comercial en Sinaloa. Desde el momento en que inició está actividad se hizo una relación muy fuerte con Nogales por el idioma y por las prácticas comerciales le era más sencillo llegar a ese lugar a entregar el producto y que otra persona se encargará de distribuirlo al resto de los Estados Unidos por la razón de que era mas costoso y complejo distribuirlo al resto de este país y porque las pérdidas ascendían hasta un 25 o 30%. A medida que paso el tiempo la empresa únicamente se dedicaba a entregar el producto y el distribuidor se empezó a dar cuenta de que el negocio iba creciendo en la demanda de productos hortícolas por lo que se incrementaron sus comisiones y al incrementar su conocimiento con respecto a ese mercado comenzó a realizar contratos con cadenas de supermercados, restaurantes y hoteles a partir de los años 60's necesitando un mayor volumen por lo tanto empezó a tener un compromiso con los agricultores lo que dio origen que se hicieran socios y se pactaron acuerdos con los volúmenes que ya necesitaban con el financiamiento de las unidades de producción donde la organización aceptaba enviarle al menos el 50% de la producción total y el distribuidor en Nogales ya le descontaba el préstamo del financiamiento. Este suceso dio como resultado la comercialización bajo contratos que consiste en que el distribuidor financia las actividades del productor. Esta situación hizo que creciera la producción de hortalizas (informante clave no. 5 y no. 9).

De acuerdo con una de las entrevistas con un alto directivo de la empresa (informante clave no. 5) manifestó que hubo un intento por trabajar con una distribuidora de la misma organización pero resulto muy costoso sostenerla porque no se manejaban grandes volúmenes por lo que se decidió mejor seguir trabajando con el distribuidor ya que la relación que se tiene desde 1970 ha sido muy satisfactoria y de respeto mutuo y sobre todo porque han visto que la hortícola esta bien ordenada, limpia y con un producto de primera calidad y esa es la razón por la que se ha decidido trabajar con ella.

### 4.1.5. Ubicación Geográfica

La agrícola Santa Teresa se encuentra ubicada en la carretera 50 en el kilómetro 17.5, Villa Juárez en el municipio de Navolato Sinaloa, misma que se encuentra a 40 km de la ciudad de Culiacán, capital del estado de Sinaloa (figura 4.1)

Las Arapata

Las Caman

Las Cama

Figura 4.2. Ubicación Geográfica de la Hortícola Santa Teresa

Fuente: Elaboración propia (2011)

#### 4.1.6. Situación Actual

De acuerdo con Minzberg (1998: p.159) la empresa hortícola sinaloense es una estructura de Burocracia Maquinal porque implica una normalización y/o estandarización de los procesos de trabajo cuya finalidad es organizar las actividades para homogeneizar la producción y el proceso productivo. La parte fundamental de la organización es la tecnoestructura porque la organización se adapta a los cambios que presenta el entorno tal es la situación que uno de los directivos de la Empresa Santa Teresa explico que han ido adaptando la estructura de su organización mediante las necesidades externas que presenta el mercado con respecto al cumplimiento de la inocuidad por lo que se han visto en la necesidad de crear un área que planee, dirija y controle las actividades para llevar a cabo está certificación. Además dentro de los parámetros de diseño; la formalización del comportamiento es indispensable porque cada una de las actividades necesita

un registro y un orden que de alguna manera no impacten en las siguientes actividades que se involucran en el proceso productivo. El jefe del área de Producción (informante clave no. 6) de la empresa nos manifestó que es necesario llevar un registro y control de cada una de las hectáreas con las que cuenta la empresa hortícola y una parte que se lleva a cabo es el llenado de bitácoras donde se registra información de manera detallada de cómo se desarrolla el proceso productivo y detectar de manera oportuna inconvenientes que pueden afectar el proceso, que en el área de producción la inocuidad es uno de los más importantes. Existe una especialización vertical y horizontal que por un lado se desarrolla una estructura jerárquica donde la toma de decisiones se toma en la alta gerencia y de manera horizontal cuando se interactúa entre los distintos miembros y trabajadores de la misma organización con la finalidad de resolver los problemas de manera democrática y de desarrollar la innovación por lo tanto se concluye que es una centralización vertical y una descentralización horizontal limitada. Por último los factores de contingencia es cuando se presenta un entorno simple y estable donde se puede ejecutar un control externo y existe una escasa influencia de la moda. (Ver cuadro 4.2)

Cuadro 4.2

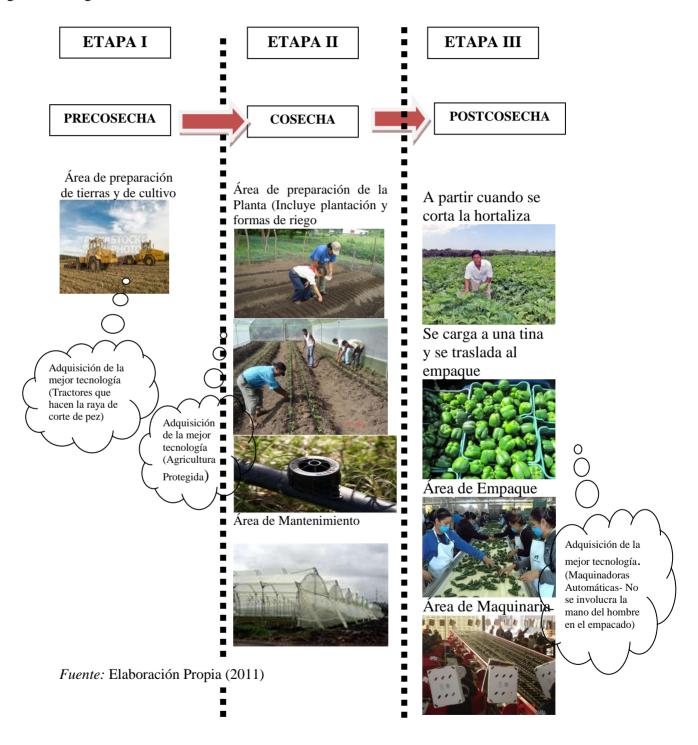
Síntesis de la Razón del porque la Empresa Hortícola pertenece a la Burocracia Maquinal de acuerdo con la estructura planteada por Henry Mintzberg.

Criterios	Características de la Empresa	Comportamiento de las características en
	Hortícola	la Empresa Hortícola
Principal Mecanismo	Normalización de los Procesos de	Estandarización y homogenización del
de Coordinación	Trabajo	proceso productivo
Parte Fundamental de	Tecnoestructura	Adaptación de la estructura organizacional
la Organización		con respecto al comportamiento del entorno.
		Ejemplo un Depto. Para inocuidad agrícola
Principales Parámetros	Formalización del Comportamiento	Cada una de las áreas define las actividades a
de Diseño	Especialización Vertical y Horizontal del	realizar y su respectivo cumplimiento
	puesto.	considerando una centralización vertical y a
	Centralización Vertical y	su vez existe una determinada autonomía para
	descentralización horizontal limitada	dialogar con cada uno de los integrantes de la
		Empresa Hortícola
Factores de	Vieja, Grande, Reguladora, Sistema	En lo particular las hortalizas no requieren de
Contingencia	Técnico no Automatizado, entorno	ser una moda porque es indispensable para la
	simple y estable, control externo y escasa	vida humana porque son alimentos y además
	influencia de la moda	la forma en que se ha trabajado la producción
		y la comercialización ha dado pie a crear un
		compromiso entre el productor y el
		distribuidor que se ha visto reflejado en una
		ayuda mutua entre el préstamo y el volumen
		de producción aún cuando la mayor parte de
		las ganancias y de asumir un poco de riesgo
		el comercializador.

Fuente: Elaboración Propia (2011) a partir de Mintzberg 1998

# 4.2. Proceso y Formas de Organización de las actividades de Producción en la Empresa Hortícola

Fig. 4.3 Fluxograma del Proceso de Producción



El desarrollo del proceso de producción actual de la Empresa Hortícola consta de tres etapas principalmente: la primera etapa es la precosecha, la segunda etapa es la cosecha y la tercera etapa es la poscosecha. En la precosecha se refiere a todas las actividades del área de producción que se relacionan con la preparación de las tierras, en la que se involucra rastreo, barbecheo de la tierra. En lo que se refiere a la cosecha es la etapa donde posteriormente ya después de haber preparado la tierra, sigue el sembrar la semilla, darle los nutrientes que requiere y el cuidado optimo que va desde su nacimiento, crecimiento y desarrollo hasta la muerte de la planta y por último la tercera etapa inicia con el corte del fruto el cual es depositado en una cubeta por un jornalero agrícola donde posteriormente se deposita en una tina que se encuentra adherida a un camión la cual sirve para el traslado de la hortaliza de la tierra de cultivo hasta el área de empaque. Está información es obtenida a través de la entrevista realizada al informante clave no. 8 y mediante la presentación de fotografías donde se observan las instalaciones de campo abierto, casa sombra y como se lleva a cabo la limpieza del producto en el empaque agrícola.

Una serie de elementos nos muestran que la empresa hortícola ha tenido una evolución en sus formas de organización de producción desde sus inicios que se remontan a más de cien años. Uno de los elementos más significantes ha sido el comportamiento que ha tenido el entorno y que de cierta manera tiene un impacto en la organización de la empresa (Heydebrand: 1989, p 323). Este comportamiento ha evolucionado desde el concepto de la división del trabajo aportado por Smith, iniciando con el planteamiento de dividir las actividades. Está filosofía tuvo el auge de dar origen a un sistema tradicional de organización que hasta nuestros días se ha seguido utilizando por parte de algunas empresas (Tovar: 2009: p.3). En el sector hortícola de Sinaloa ha tenido una evolución con respecto a definir un mayor control de las actividades, porque desde sus orígenes

únicamente se producía y se enviaba la totalidad de la producción al mercado de los Estados Unidos sin tener un control de costos ni la existencia de un organigrama para definir y evaluar cada una de las actividades que son indispensables para el desarrollo del área de producción.

De acuerdo con el informante clave no. 6, Jefe de área de Producción de la Empresa Hortícola, manifiesta lo siguiente: Con el transcurso de los años los precios de los agro insumos han aumentado debido al vencimiento de patentes lo que ha obligado a las empresas productoras a introducir nuevos productos que van desde la introducción de los productos clorados (1950-1976) debido en gran parte al argumento de que el medio ambiente requiere de nuevos productos que sean más amigables con él. Este incremento ha sido notablemente significativo porque en la actualidad se logra pagar por un litro de plaguicida hasta 5,000 pesos cuando en realidad se desembolsaban en sus inicios tan sólo de 7 pesos por litro. A medida que ha ido evolucionando los procesos, el uso y la aplicación de algunos agroinsumos ha provocado que aparezcan nuevas enfermedades y la aparición de la mosquita blanca y el picudo del chile. Esto ha traído la necesidad de buscar un cambio en el proceso de producción que va encaminado a buscar a proteger y garantizar la limpieza de los cultivos lo que dio origen a la necesidad de plantear el concepto de inocuidad agrícola desde 1998, que desde ese entonces ha sido nuestro talón de Aquiles porque la filosofía de trabajo es ofrecer productos de la más alta calidad apegada a las normas internacionales para lograr el posicionamiento y la permanencia ante las nuevas exigencias del mismo.

A medida que han ido evolucionando las formas de organización, la que ha sido más representativa y que ha caracterizado a la empresa hortícola sinaloense es la formas de organización tradicional la cual se caracteriza por esta representada por una integración de tipo

vertical la cual hace referencia a la división del trabajo por niveles de autoridad y de jerarquía, que de acuerdo con Robbins (2010) la alta dirección define cada una de las actividades que debe de realizar cada una de las jerarquías que se encuentran debajo de tal manera que a esto lo define un estilo de autoridad que es muy apegado a la filosofía planteada por Weber con respecto a su filosofía de la burocracia. (Hodge, William y Lawrence: 2005: p.21 y Hernández y Rodríguez: 2008: p. 163).

Un directivo del área de producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa, informante clave no. 3, afirma que la empresa desde sus inicios únicamente se dedicaba a producir y a sembrar cerca del río para aprovechar la humedad por su cercanía y a utilizar los insumos sin llevar un previo control de los mismos y enviar toda la producción a Nogales como centro de distribución y al final de la temporada le preguntaba al distribuidor que le compraba cuanto era la ganancia y/o utilidad y le daba una cantidad, obviamente le preocupaba si iba a tener ganancias sin tener un previo control. Con el paso del tiempo se empezó a gestar un problema muy grave entre los distribuidores, señalando que los embarques al llegar hasta su último destino final la hortaliza se encontraba en mal estado y descontaban el valor de la mercancía, lo que dio como resultado daños en los ingresos por lo que hasta 1990 el productor envío a un supervisor a inspeccionar mediante fotos en que estado se encontraba este tipo de productos desde su salida de la distribuidora hasta su lugar destino, dando como resultado una estrategia bastante acertada.

De acuerdo con Hall (1996) es relevante entender y comprender la evolución que ha tenido la empresa hortícola desde sus orígenes en el estado de Sinaloa, fenómeno que aporta el conocimiento de su comportamiento a través de los años y que nos confirma que la forma de organización tradicional ha tenido que ir sufriendo modificaciones, considerando el

comportamiento que presenta el entorno pero se observan determinados hallazgos que confirman que la empresa hortícola sigue siendo de tipo tradicional porque desde sus orígenes sigue existiendo únicamente producción en fresco para un solo tipo de mercado y se sigue utilizando la experiencia y el conocimiento empírico en los procesos de producción por lo tanto el informante clave no. 1 de la empresa manifiesta:

El origen de las siembras era con bombillas y agua del río, nos cortaba la hortaliza y se mandaba al mercado de los Estados Unidos en vagones del ferrocarril con hielo empacado en papel en el caso del tomate se hacía así para que este madurara al momento de llegar al mercado. Posteriormente con el paso de los años Castro toma la presidencia de Cuba y al salir los americanos decidieron comenzar la siembra en Florida. Es a partir de 1980 cuando Florida y California tienen el sistema de sembrar ya el tomate verde y maduro y la empresa cuenta ya con la experiencia de diecisiete años trabajando con este sistema del tomate verde maduro, entonces convino utilizar las técnicas mexicanas con las americanas para mejorar la calidad de la producción.

Como podemos intuir el entorno juega un papel determinante en la forma de organización de la empresa hortícola, sin ella sería difícil el lograr la permanencia y la competitividad por lo que la prioridad es analizar las nuevas tendencias que presenta el mercado precisamente para analizar y fortalecer nuevos esquemas de organización que tengan como propósito hacerle frente a esos nuevos comportamientos que presenta el ambiente y lograr el desarrollo de estrategias pertinentes que faciliten a la organización el ofrecer los productos y los servicios que demande el mercado.

## 4.3 Estrategias de Organización en las actividades de Producción de la Empresa Hortícola Santa Teresa

De acuerdo con las aportaciones de Terry (2005); Da Silva (2002); Robbins (2010); Hitt, Black y Porter (2006) y Koontz y Weihrich (2004) a medida que va evolucionando la organización y el entorno, las organizaciones agrícolas requieren de herramientas e instrumentos administrativos que le faciliten organizar, estructurar, ordenar y diseñar las actividades que se involucran en el proceso de producción con la finalidad de lograr y alcanzar las metas y los objetivos propuestos a través del uso óptimo de los recursos humanos, el tiempo, el capital y los insumos. Esto le permite poder lograr una mayor competitividad en términos de desarrollar las estrategias genéricas planteadas por Porter (1999) tal y como lo señala Zarur (2008) cualquier adopción, desarrollo e implementación de nueva tecnología ayuda a consolidar y hacer una ventaja competitiva más sólida y permanente que difícilmente los competidores lo puedan adquirir, tal y como lo menciona el informante clave no. 6:

"Desde hace 3 años se introdujo un software que nos ayuda a conocer de manera precisa y rápida cuantos bultos de tomate se producen en el momento donde cada recolector registra mediante un imán en un chip cuantas cubetas está recolectando. Para evitar que se haga un mal uso del chip, el sistema tiene un periodo de tiempo razonable que se requiere para llenar una nueva cubeta".

Además Hernández y Rodríguez (2008), Hodge, William y Lawrence (2005), Vargas (2000) y la escuela del ambiente propuesta por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) que surge de la teoría de la contingencia donde nos señalan que los procesos de producción deben de

adaptarse ante las exigencias que presenta el entorno a través del comportamiento de sus clientes, la calidad que se exige, mejorar la productividad en función de la reducción de costos, tal y como lo señala el informante clave no. 6:

"Los factores que se toman en cuenta para el desarrollo de las estrategias de producción son la capacitación y evaluación, la demanda de los clientes, la calidad y mejorar la productividad y los costos de los insumos".

Asimismo coincide con el informante clave no. 5, con respecto a las nuevas exigencias que presenta el mercado tal y como lo marca en la siguiente frase.

"Estamos solos trabajándolo con el tomate, mira el mercado está pidiendo nuevos productos como el de racimo u orgánico e incluso antes los orgánicos no llegaban ni al dos por ciento en el mercado ahora ya están en un cuatro por ciento al igual otros tipos de tomate abarcaban un veinte por ciento y hoy por hoy ya abarcan un veinticinco por ciento ahora se cuenta que una especialista de Estados Unidos hizo un estudios donde resulto que el mercado ya era maduro, es decir, que ya no había cabida para alguno otro, sin embargo en realidad no es cierto pienso que no se considero que la población crecería y ya no son 300 millones sino el doble que comen tomate y que sus exigencias son distintas".

Una de las coincidencias significativas con un organismo externo agrícola es la preocupación por parte de la empresa hortícola por adquirir nueva tecnología en sus sistemas de producción con la finalidad de mejorar sus rendimientos, disminución en costos y mejorar su calidad, así lo señala el informante clave no. 9.

"Sinaloa de tener rendimientos de 2,500 cajas de tomate por hectárea y actualmente se tienen 10,000 cajas y los avances en la implementación de nueva tecnología como lo es el caso de la agricultura protegida se ha cuadruplicado la producción y al manejo integrado de las plagas nos ha ayudado a disminuir los daños sobre los niveles de producción también enfocados hacia los híbridos de alto rendimiento y de larga vida de anaquel. Cada año se incrementa más la agricultura protegida, más o menos una hectárea de invernadero por cada cuatro de campo abierto, por ejemplo hace diez años se sembraban 80,000 hectáreas de hortalizas y ahora sólo 50,000 o 45,000 hectáreas, la razón es porque se cuenta con 4,000 hectáreas de agricultura protegida y equivalen a 15,000 hectáreas de campo abierto y la utilización de híbridos de larga vida de anaquel están dando rendimientos donde la agricultura por campo abierto ya no necesita grandes extensiones de tierra para su siembra".

Asimismo Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) al diseñar la escuela del aprendizaje y la del diseño, en la primera se plantea que el conocimiento es adquirido a través de la enseñanza de experiencias pasadas y en la segunda en aprovechar de manera tomar o coger la delantera en la adopción de la inocuidad antes de su exigencia, por lo que está información coincide con lo que declara el informante clave no. 5

"Tomar técnicas de otras empresas cuando se realizan visitas a empaques en Florida o California para ver como se manejan ellos en cuanto a controles de inocuidad sin haber tantos requisitos de los clientes todavía en ese tiempo implementando el proceso de certificación de inocuidad con anticipación con el objetivo de dar un plus a nuestros productos, el cual ha consistido en manejar nuestros empaques más limpios y controlados

por que como se manejan temperaturas tenemos que tener cuidados extremos en el producto y también a controlar el manejo del agua del cloro y este tipo de factores que ellos manejan como las tinas para transporte.".

Asimismo el informante clave no. 6 coincide con la escuela de la planeación de estrategia diseñada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), el cual añade lo siguiente.

"En el año de 1990 se contaba ya con una planeación integral que consistía en un manual de operaciones y se desarrollaban las siguientes preguntas: ¿Cuántos cultivos? ¿Qué formas? ¿Qué variedades? ¿Qué equipo de fumigación utilizar?, hacer el módulo del primer ciclo de fumigación de 5,000 litros".

En el cuadro 4.3 se resumen cada una de las estrategias de producción que es planteada por la escuelas de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

Cuadro 4.3

Estrategias hortícolas de producción planteadas por las escuelas de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

ESCUELA	ESTRATEGIA HORTÍCOLA	
Diseño	Orientar la producción hortícola hacia productos con valor agregado, el desarrollo de la	
	biotecnología e implementar y desarrollar nuevas 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 de tipo genéricas donde se busque el desarrollo de nueva	
	tecnología para reducir costos de producción, buscar la diferenciación del producto a	
	través de la introducción de nuevas variedades, de fomentar la industrialización de	
	productos, el desarrollar una estrategia de promoción y de publicidad.	
Empresarial	Es vital desarrollar un espíritu emprendedor y de solidaridad con el país, la región y la	
	sociedad buscando una filosofía ganar-ganar sustentada en la estrategia de colaboración	

Aprendizaje	Fomentar y generar la confianza de poder intercambiar conocimiento que facilite y	
	permita generar las condiciones para la generación de nuevas ideas considerando los	
	nuevos avances tecnológicos, las nuevas filosofías de trabajo como lo es el	
	empowerment, benchmarketing, entre otros.	
Ambiental	El eje central es buscar nuevas alternativas de comercialización a través de la búsqueda	
	del desarrollo de productos industriales elaborados de los productos primarios con el	
	objetivo de poder hacerle frente a las nuevas exigencias que presenta el entorno y	
	adaptarse de manera inmediata con el desarrollo de nuevos productos.	
Configuración	El buscar y estructurar un Modelo de Desarrollo que este encaminado a encontrar y	
	descubrir mediante la biotecnología el poder obtener elementos que son indispensables	
	para el desarrollo de nuevos productos. Un ejemplo es la cisteína sustancia obtenida del	
	tomate que sirve para evitar el cáncer en el ser humano	

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

Stoner, Freeman y Gilberth (1996: p. 640) no se puede cumplir con uno de los grandes retos que asume el área de producción, deben de existir cambios en el diseño del proceso de producción para mejorar la calidad del producto, por lo tanto el informante clave no. 5 y 6 coinciden en que el proceso de producción no es flexible y únicamente se utiliza para empacar hortalizas.

Podemos añadir que la estrategia que utiliza el productor hortícola sinaloense es de tipo tradicional y conservador ya que de acuerdo con la tipología estratégica propuesta por Miles & Snow (1986) es que el agricultor pertenece a un defensor, porque únicamente adquiere tecnología para reducir sus costos de producción, a través de la definición de una estructura y un proceso mecánico y centralizado tal y como lo manifiesta el informante clave no. 2

"Las estrategia no nos compete a nosotros básicamente ya es más del área directiva ellos son los que forman las estrategias que van en función obviamente del mercado, se amarran con compradores internacionales, venden la cosecha y los contratos los hacen antes de sembrar".

Asimismo el informante clave no. 5 coincide con Miles & Snow en l actitud conservadora al señalar que:

"En la Agroindustria si se pensó hace algunos años pero realmente el tomate bola, el salades o el roma no es recomendable hacerlo pasta aquí se hace por que se utilizan las toneladas que quedan en los surcos que generalmente es producto deforme o chiquito o grandote y se aprovecha para hacerlo pasta nosotros lo vendemos para ese fin pero para nosotros no es negocio en Norteamérica se utiliza el salades o el roma para hacerlo pasta aunque si hay mercado en Asia por ejemplo donde si compran pasta de tomate de calidad mediana pero no nos inclinamos".

Con información proporcionada por el informante clave no. 1 se tiene planeado ingresar con la producción de la variedad de tomate Saladette<sup>58</sup>, es de figura cilíndrica con menor cantidad de agua, y por su textura y consistencia es ideal para utilizarlo en ensaladas, en salsas, en preparación de comida rápida. Es por ende desde que se introdujo está variedad de tomate ha ido reemplazando el paladar de los consumidores por el tomate bola o conocido coloquialmente como tomate gordo porque además tiene mayor vida de anaquel. El tomate saladette ha conquistado el mercado mexicano y comienza a despertar interés en el mercado de Estados Unidos y Canadá por lo que la hortícola Santa Teresa está buscando sembrar y cultivar esta variedad de tomate que día con día empieza a ganar aceptación en el mercado internacional.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> El tomate Saladette es una variedad que posee un gran rendimiento con frutos de tamaño mediano y grande y es de figura cilíndrica. Su plantación se realiza en los estados de Sonora, Sinaloa y Baja California.

Esta información hace inferir que su actitud es seguir produciendo en fresco con la única diferencia de que es una nueva variedad de tomate pero no deja de ser una empresa defensora, de no permitir la entrada de un nuevo competidor en ese renglón.

Asimismo el informante clave no. 1 nos proporciona la siguiente información:

"Ante la amenaza de entrada de Cuba al mercado de Estados Unidos por la posibilidad de eliminar el embargo que tiene desde 1962, agrícola Santa Teresa tiene el interés de comprar y arrendar tierras en ese país para seguir proveyendo de hortalizas a este principal mercado. Existe el interés de seguir creciendo de tal manera que tienen como visión consolidar una estrategia de integración vertical<sup>59</sup> hacia atrás de sus actividades económicas con la iniciativa de formar una ganadería que les facilite la adquisición de urea y de fertilizantes a partir de la extracción del mismo del excremento del ganado y de esa manera puedan contar con ese insumo para mejorar sus rendimientos en productividad y en competitividad".

Se observa la postura de desarrollar estrategias de reducción de costos de producción a través de la estrategia de integración vertical

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> La estrategia de integración vertical consiste en el interés del productor por un lado de adquirir el control de una cadena de proveedores conocida como integración vertical hacia atrás y por el otro de consolidarse en el canal de distribución para facilitar la comercialización de los productos, conocida como integración vertical hacia adelante con la finalidad de mantener el control y de asegurar y reducir los costos de los insumos y de garantizar un mejor precio de comercialización. (Santesmases, 1996, p.467; Casares y Rebollo, 1996, p. 109)

Fig No. 4.4. Tomate Saladette.

Fig. No. 4.5. Tomate Gordo





Donde se evidencia que la empresa hortícola sigue siendo de tipo tradicional y coincide en la estrategia tipológica propuesta por Miles & Snow de ser un defensor porque existe un centralismo en la toma de decisiones y se observa en que el departamento de producción no tiene una participación directa en involucrarse en opinar y en tomar decisiones con respecto al proceso de fabricación de nuevos productos y así lo confirma el informante clave no. 8

"Las estrategias no nos compete a nosotros básicamente ya es más del área directiva ellos son los que forman las estrategias que van en función obviamente del mercado, se amarran con compradores internacionales, venden la cosecha y los contratos los hacen antes de sembrar".

Podemos deducir que esto no coincide con lo que formula Clegg (1990) y Heyderbrand (1989) con respecto a la filosofía de trabajo que estos autores plantean con las nuevas formas de organización, dificultando la participación y el involucramiento de manera directa de los todo el personal de la empresa lo que dificulta e impide el desarrollo de nuevas ideas innovativas debido

a la falta de comunicación que implica escasez de conocimiento que se origina por la falta de socialización y la experiencia.

# 4.4. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de producción.

Dentro de los principales obstáculos a los que se enfrenta la empresa hortícola para poder lograr los objetivos organizacionales del área de producción se encuentran las enfermedades, la competencia, el precio y el clima. Cabe señalar que es muy importante fomentar la estrategia de prevención que de acuerdo con Hodge, William y Lawrence (2005, p.16) es importante porque le permite controlar y dirigir las metas estratégicas, el diseño, la estructura y las políticas de la organización. Ante está argumento el informante clave no. 3 comento "He mira los obstáculos básicamente pudieran desde las enfermedades de la planta es algo que no se puede planear se da porque se pudiera darse como una virosis al inicio de esta temporada, pudimos controlarla, pudimos aislarla, si ningún problema este es un obstáculo, otro obstáculos tal vez igual o mayor es la competencia y el mercado el precio con el que no lo estamos poniendo del otro lado, imagínate el precio es nuestra principal fuente de ingresos que futuro se visualiza he hemos estado experimentando un buen futuro nos estamos posicionando mas fuerte en el mercado internacional en especial de los Estados Unidos nuestro competidor más fuertes es la Florida o sigue siendo la Florida o ellos han tenido problemas climáticos que los ha motivado el mercado de los gringos que nos estén comprando más a nosotros".

Asimismo concuerda el informante clave no. 5 con la siguiente información.

"Uno de los factores que puede favorecer o perjudicar de manera brutal es el clima en el logro de los objetivos porque es impredecible, tal es el caso de la reciente helada que sufrimos que provoco que perdiéramos el 40% de la producción que esperábamos en está temporada y es la causante que nos vamos muy temprano únicamente trabajamos hasta abril cuando en tiempos normales duramos hasta junio. Este 40% representa la pérdida de 1,600,000 bultos donde se pronosticaba lograr 4,000,000 a un precio promedio de 8 dólares que nos daban un total de 240 millones de dólares pero de esa cantidad el margen de utilidad promedio es el 2% lo que equivale a 4.8 millones de dólares pero para está temporada se tendrá una producción de 2,400,000 bultos generando un ingreso de 192 millones y el margen de utilidad es de 3.8 millones de dólares".

Es importante precisar que los cambios en tecnología deben de ayudar a disminuir el impacto de agresión y el riesgo en el proceso de producción ante el inesperado comportamiento de una variable incontrolable como lo es en este caso el clima, tal y como lo señala Stoner, Freeman y Gilberth (1996:637) que hoy en día es fundamental el adquirir y utilizar nueva tecnología para reducir en una gran proporción ante el riesgo inesperado, tal y como lo indica el informante clave con No. 6

"Recientemente estamos negociando un contrato por tomate verde de 6,000,000 de bultos a un precio de 9 dólares por lo que se tiene planeado incrementar la producción de invernaderos y/o agricultura protegida hasta 50 hectáreas donde actualmente se cuenta con 27 hectáreas y 300 hectáreas de campo abierto. De acuerdo con la experiencia que se tiene en malla sombra nos hemos dado cuenta que es más productivo y fácil de controlar para

obtener y asegurar un mayor grado de inocuidad en el producto, factor clave para seguir siendo competitivo en el mercado internacional".

Uno de los obstáculos más graves es no poder cumplir con lo que el mercado requiere y generar un plan preventivo tal y como lo añade Hernández y Rodríguez (2008) entre las principales funciones del departamento de producción y coincide con lo que manifiesta el informante clave no. 6

"Ante el obstáculo de la helada se tenían programadas obtener un total de 6,000,000 de bultos por el incremento en la demanda de tomate verde que es el que se produce en está compañía. El tomate verde se vende en un nicho de mercado en específico que son las cadenas de restaurantes como lo es McDonnalds, Subway, Burguer King y en realidad existen pocos productores a nivel internacional que manejan este tipo de producto y su calidad no se compara porque ya se cuenta con una excelente organización en el proceso de producción lo que caracteriza a nuestro tomate como uniforme en su calidad, en su firmeza, en su consistencia y en su vida de anaquel que dura un periodo mayor de 15 días de lo normal que es de tres a cuatro semanas".

## 4.5. Proceso y Formas de Organización de las actividades de Comercialización en la Empresa Hortícola Santa Teresa

La distribución de productos agrícolas trata de cómo hacer llegar físicamente los productos generados en el campo al consumidor final; la distribución comercial es responsable que aumente el valor del producto y de que se incremente el tiempo que existe entre la

producción y el consumo; también es responsable de que los productos puedan llegar a lugares donde exista una demanda no abastecida, la separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la producción frente al consumidor por cuestiones de clima, tecnología, know How<sup>60</sup>, etc. Hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes agropecuarios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o de consumo. (Elizalde, 2010, p.301)

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas que se encuentran entre productor y comprador final son los intermediarios que facilitan la circulación de las frutas y hortalizas hasta llegar a las manos del consumidor. Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, en la mayoría de los casos son empresas independientes del productor agrícola.

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> Know How del inglés traducido literalmente como "saber-como", pero mejor dicho sería "Saber Hacer". Básicamente es la habilidad con que cuenta una organización o un sector para desarrollar sus funciones tanto productivas como de servicios.

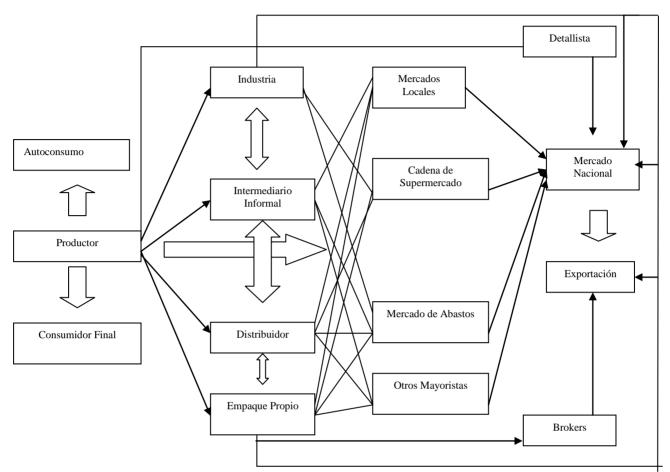


Figura 4.6. Cadena de Consumo y Distribución de Hortalizas en México

Fuente: Elizalde (2010, p.301)

La comercialización de hortalizas en México tiene al menos 3 niveles de intermediación. El nivel 1 lo componen la industria, el intermediario informal, el distribuidor y el empaque propio del agricultor; el empaque se considera como un intermediario aunque sea propiedad del agricultor ya que significa un valor agregado al producto que se inserta en la cadena de suministro. El nivel 2 lo componen los mercados locales, las cadenas de supermercados, los mercados de abastos y otros mayoristas. Y el nivel 3 lo componen los brokers que son los que movilizan los productos agrícolas a los canales de exportación y consumo en el extranjero; y el otro actor de este nivel son los detallistas, el cual está compuesto por todos

aquellos actores de la cadena que venden directamente al consumidor final (con excepción del supermercado y el mercado de abastos) como los tianguis, comercio ambulante, tiendas de conveniencia, abarrotes, etc. Así como aquellos detallistas que prestan un servicio adicional al consumidor además de venderle productos agrícolas como son los restaurantes y los hospitales (detallista institucional). Del portafolio de hortalizas<sup>61</sup> que se producen en Sinaloa, el volumen de producción es de cerca 5.5 millones de toneladas, de las cuales 2.1 millones se destinan a la exportación y generan divisas a nuestro país por cerca de 26 mil millones de pesos. La oferta nacional se complementa con 42 mil toneladas de importación con un valor de 384 millones de pesos, importaciones generadas en la etapa primavera-verano. (Elizalde, 2010, p. 302)

De acuerdo con lo que describe Elizalde y con la información proporcionada por el informante clave no. 1 "El principal mercado objetivo son los Estados Unidos. El proceso de comercialización hacia los Estados Unidos tiene 90 años y esto nos da una gran confianza" y con respecto al informante clave no. 5 nos señalo "La forma en como ha vendido la hortícola es a través de una distribuidora en Nogales en lo que respecta a la exportación, para el mercado nacional hubo un tiempo que se mandaba a Guadalajara hubo problemas relacionados con el precio lo que nos orillo a vender directamente del empaque a los clientes nacionales".

Se determina que está empresa participa hasta el nivel I en la intermediación en la comercialización del producto tanto para la exportación como para la venta para el mercado local, lo que nos determina que para este tipo de empresa no existe una comercialización de tipo directa con el cliente por lo que se le considera de tipo tradicional tal y como lo señala Rivas (2002: p. 1)

-

<sup>&</sup>lt;sup>61</sup> El Portafolio de Hortalizas de Sinaloa lo conforman las siguientes hortalizas: Tomate, Chile Verde, Pepino, Calabaza, Ejote y Berenjena.

con respecto al modelo tradicional considerándolo mecanizado porque únicamente envían el producto de manera directa a Nogales con respecto al mercado de exportación y para mercado nacional solamente se vende en el empaque agrícola y además la estructura es de tipo vertical y centralizada, coincidiendo con las aportaciones de Heyderbrand, Clegg, Rodríguez y Rivas cuando tocan el tema de las formas de organización tradicional donde el informante clave No. 5 nos comenta lo siguiente:

"No existe un departamento de comercialización, hay un vendedor que se coordina con el distribuidor de los Estados Unidos y es el que realiza las operaciones de compra-venta. No existe la necesidad con sólo una llamada se realizan las transacciones de comercialización"

Además el informante clave No. 1 agrega lo siguiente: "El Modelo tradicional de producción sigue siendo exitoso y este negocio es rentable porque hablamos de comida que es algo elemental y creemos que estamos en la línea correcta".

#### 4.6. Estrategias de Comercialización implementadas por la Hortícola Santa Teresa

Uno de los puntos cruciales de cualquier tipo de empresa para consolidarse y lograr la permanencia en el mercado es el desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos mediante la implementación de una estrategia adecuada. Para poder dar respuesta a la interrogante de estrategias de comercialización se hizo un análisis entre las principales aportaciones de los autores como lo es el caso de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998); Miles & Snow, Meyer y Coleman (1978); de las estrategias genéricas de Porter entre otros.

La empresa busca por si misma estar a la vanguardia en adquisición de tecnología para mejorar sus procesos de producción y de reducción de costos porque utilizan como estrategia precio y alta calidad de productos tal y como lo agrega el informante clave no. 5 "Se han reducido los márgenes de utilidad con el propósito de cumplir con las exigencias del mercado, se ha utilizado mayor tecnología tanto en el campo como en el área administrativa, se lleva una mejor precisión de los costos. Por lo tanto está información empírica coincide con el tipo de estrategia tipológica: de los Defensores propuesta por Miles & Snow, Meyer y Coleman (1978, p. 547) y con la estrategia genérica de liderazgo de costos propuesta por Michael Porter, asimismo el informante clave no. 1 nos comenta "El tomate verde que se maneja es para un mercado en específico que es el de las hamburguesas, el de las ensaladas". Esto nos quiere decir que la empresa había buscado la especialización de un solo producto como lo es el tomate verde coincidiendo con la aportación de Porter referente a la estrategia genérica de diferenciación y de enfoque con respecto a la elección del nicho de mercado: la comida rápida.

Al desarrollar un análisis de las escuelas estratégicas planteadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) observamos y se dedujo que las principales escuelas que facilitan el entender los distintos tipos de estrategias son: la escuela de la planeación, del diseño, del posicionamiento,

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) se plantean que la escuela estratégica de planeación, de diseño y de posicionamiento donde la primera consiste en desarrollar y diseñar una guía que organice las actividades de tal manera que permita lograr el objetivo meta que es precisamente la posición de mercado misma que debe de ser actual y futura y en este apartado coincide con el informante clave no. 9

"Desarrollar Un Plan de promoción denominado Eleven River que a través de una campaña de publicidad y promoción se diferencie la hortaliza sinaloense con respecto a otros productos del resto del país bajo el proceso de certificación que incluye inocuidad y responsabilidad social y ecológica con el propósito de evitar desprestigios por fallas que se presenten en otros lugares de México con respecto a las hortalizas".

A su vez el informante clave no. 5 nos agrega "Un punto muy importante es cuidar la inocuidad desde que el producto se corta en el campo, desde que se recolecta y se traslada al empaque para prepararlo en su acomodo y presentación e incluyendo el transporte hasta la distribuidora, porque si no es así algunos clientes pueden argumentar que en el traslado en los Estados Unidos hasta el mercado donde se va a vender puede llegar en mal estado y no pagarte, pero cuando tu llevas este tipo de control difícilmente te puede pasar esto".

Esta información nos ayuda a comprender que las Organizaciones deben de contar con una filosofía de trabajo que tenga como destino el mercado, es por eso que una de las filosofías de trabajo de la Comisión para la investigación y Defensa de Hortalizas (CIDH) es crear un sistema de promoción y de publicidad mediante la consolidación de una certificación integral que reúna a las principales certificaciones relacionadas con el tema de Inocuidad, Responsabilidad Social, protección al medio ambiente y calidad de vida conocido como "Eleven River" que en español significa once ríos. Con este tipo de estrategias se pretende eliminar una mala imagen y dar a conocer las virtudes y los beneficios de los productos hortícolas sinaloenses.

Con respecto a la escuela del poder propuesta por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) nos damos cuenta de que el gobierno de los Estados Unidos también protege a los productores

mexicanos por lo que existe un organismo denominado Perishable Agricultural Commodities Act (PACA) que en español se denomina Acto agrícola perecedero de las materias tal y como lo menciona el informante clave no. 9

"Existe una ley en los Estados Unidos que se denomina la PACA y la cual consiste en proteger a los productores agrícolas mexicanos y estadounidenses si existe corrupción de parte de los inspectores que al momento de inspeccionar la carga ellos establezcan un porcentaje alto de que el producto se encuentra en mal estado, esto sucedió en Nueva York donde ellos establecían que el 40% de la carga no se encuentra en buenas condiciones y en realidad el 7% y/o 8% se encontraba en mal estado por lo tanto se aplicó la ley mediante los resultados de una investigación y los inspectores fueron a dar a la cárcel. Obviamente está situación perjudicaba en el precio y en el monto pactado de pago".

Con respecto a la escuela de la cultura y la del ambiente planteadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), existe el interés por ser uno de los primeros en desarrollar y adaptar nuevas certificaciones y tecnologías de acuerdo con las nuevas exigencias del medio ambiente o entorno, antes de que se hiciera obligatoria la inocuidad Sinaloa ya había sido uno de los principales precursores en México de la misma en el año de 1998 y desde 1990 se ha estado trabajando para poder cumplir al cien por ciento y además con los estándares que están determinados por la certificación de Empresa Socialmente Responsable donde destacan cero niños en el campo (Elizalde: 2010: p. 320). Ante este argumento el informante clave no. 9 el cual agrega lo siguiente:

"Los resultados han sido buenos, a partir de los 90 se ha trabajado bien, hace años se trabajo con una distribuidora propia pero no pudimos abracar el mercado y decidimos no seguir intentándolo y como hemos trabajado con la distribuidora a pesar de las crisis, no ha habido desacuerdos".

Cuadro 4.4

Estrategias hortícolas de comercialización planteadas por las escuelas de Mintzberg, Ahlstrand y

Lampel (1998).

ESCUELA	ESTRATEGIA HORTÍCOLA	
Diseño	Diseñar las actividades para el logro de los objetivos y/o metas considerando los requisitos para el desarrollo de las certificaciones de inocuidad, responsabilidad social y ambiental y que impacto tiene en la comercialización en el momento en el que el cliente lo pide y lo exige.	
Planificación		
	Lograr el diseño de la estrategia a mediano y a largo plazo.	
Posicionamiento	Lograr las preferencias del consumidor a través de las certificaciones de inocuidad, responsabilidad social y ambiental.	
Poder	Con los esfuerzos del gobierno de México y de las Asociaciones Agrícolas de México se ha logrado de que la ley de productos agrícolas perecederos también proteja a los productores mexicanos.	
Cultural	Implementar y desarrollar nuevos estilos de trabajo mediante el uso de nueva tecnología aplicada en nuevos procesos de administración que tengan como finalidad registrar mediante bitacoras que es lo que sucede y un ejemplo es mantener el proceso de inocuidad en el campo.	
Ambiental	El eje central es buscar nuevas alternativas de comercialización a trevés de la búsqueda del desarrollo de productos industriales elaborados de los productos primarios con el objetivo de poder hacerle frente a las nuevas exigencias que presenta el entorno y adaptarse de manera inmediata con el desarrollo de nuevos productos.	
Configuración	El buscar y estructurar un Modelo de Desarrollo que este encaminado a encontrar y descubrir mediante la biotecnología el poder obtener elementos que son indispensables para el desarrollo de nuevos productos. Un ejemplo es la cisteína sustancia obtenida del tomate que sirve para evitar el cáncer en el ser humano	

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

## 4.7. Principales Obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales de las actividades de comercialización.

Uno de los principales obstáculos en la comercialización es el retén que se encuentra cerca de Nogales Sonora donde se inspecciona a los distintos tipos de transporte pero el problema fundamental corresponde a la inocuidad porque se corre el riesgo de que la fruta y la hortaliza se infecte al momento de ser revisada por el ejercito y la policía. Tal y como lo señala el informante clave no. 5:

"Los problemas de comercialización que me estabas comentando ese este se me va el nombre el reten de alguna manera existe no se logra resolver en tiempo y en forma existe un riesgo si les va a afectar que les vaya afectar, ya nos afecta en tiempo en lo que llega la carga más cada vez la carga cada vez más en la cuestión de exportación están mas duro con la cuestión de inocuidad pueden encontrar algo que no se había generado en el campo se hubieran generado en una revisión y es uno de los problemas más graves y a su vez nos pusieran en una cuarentena".

A su vez el informante clave no 1 nos menciona:

"El principal problema que tenemos son los retenes porque afectan la inocuidad del producto y el tiempo".

Asimismo el informante clave no. 4 nos comenta que:

"Los principales problemas que tenemos es la comercialización en el extranjero son los retenes que las pruebas que tenemos nosotros nos exigen la inocuidad, por lo que en un punto de revisión los militares abren la caja y se suben existiendo la posibilidad de que los zapatos lleven

tierra, heces fecales o cualquier cosa que puede infectar la hortaliza, por lo que los principales problemas de la exportación son los puntos de revisión carreteros y además se pierde mucho tiempo, sobre todo en el periodo vacacional decembrino haciendo largas filas, haciendo que los trailers pierdan hasta 12 horas en el punto de revisión".

Se aprecia una extremada coincidencia que tres informantes claves, dos pertenecientes a la organización y uno que forma parte de los organismos agrícolas; aseguren que les es sumamente difícil el poder controlar la inocuidad desde la salida del empaque hasta su punto destino. Está situación en particular afecta en el logro y consolidación de una ventaja competitiva sustentada en el logro y en el alcance de una certificación que es importante y necesaria porque lo exige el mercado: la inocuidad agrícola, por lo tanto Porter (1999: p. 164) y Rodríguez (2003: p. 22) coinciden que las circunstancias y el ambiente externo como lo son las variables políticas, económicas, sociales y de seguridad tienen un impacto directo en la consolidación y en el logro de alcanzar la competitividad y el nivel de posicionamiento.

Otro de los grandes obstáculos es precisamente no contar con la producción suficiente que nos permita cumplir en tiempo y en forma los volúmenes ya pactados en contratos, esto de alguna manera nos repercute para poder consolidar grandes contratos que aseguren la permanencia y del crecimiento exponencial de la misma organización. A pesar de que la competencia pueda significar un obstáculo, sobre todo en el apartado que se refiere al nuevo ingreso de participantes tales como lo es el caso de Centroamérica de acuerdo con el informante clave no. 5.

"En realidad para nosotros no significa una competencia porque ellos no son especialistas en la producción de tomate verde, lo que mayormente producen es melón, pero el mercado sigue creciendo a pesar de que se realizado un estudio donde el mercado de las hortalizas se considera en la etapa de madurez, pero en realidad no es cierto porque no considero el crecimiento de la población aunado a mejorar sus hábitos de consumo inclinándose a cuidar en mayor medida la salud".

## Asimismo el informante clave no. 9:

"A inicios de los años sesenta se inicia la comercialización por contratos entre el productor y el distribuidor que se localizaba en Nogales Arizona, donde el distribuidor se encargaba de financiar la producción con la finalidad de amarrar el volumen y por ende el productor necesitaba de capital para poder financiar sus actividades. Esto permitió que se detonara esta forma de comercialización"

Cada día los mercados son más exigentes, se requiere alcanzar y lograr niveles de certificación importantes para poder asegurar la permanencia en el mercado, tal y como lo señala el informante clave no. 7

"Uno de los principales obstáculos es que no se puede aumentar mucho el precio del producto como lo es el tomate, el chile y mientras se ocupa mayor cantidad de insumos para la producción, las empresas hortícolas ocupan una mayor cantidad de ingresos para poder exportar, por lo tanto el mercado internacional y local te exigen muchos estándares, te piden calidad suprema, las certificaciones tales como la ISO 9000, la inocuidad, la responsabilidad social y la

de protección y cuidado con el medio ambiente, por lo tanto no es una tarea fácil para el productor y muchas empresas se quedan en el camino"

Además el informante clave no. 1 nos señala "La competencia nos ha presionado como compañía ha buscar mejores formas de producir y de cumplir con las exigencias". A su vez el informante clave no. 4 nos indica "El modelo tradicional de producción seguirá siendo exitoso, las cosas cambian pero creo que el horticultor se está moviendo a como el mercado se está moviendo cambiando sus estrategias"

De acuerdo con las nuevas exigencias que presenta el mercado y las aportaciones de cada uno de los informantes claves en este apartado podemos apreciar que coincide con lo que señala Hernández y Rodríguez (2008: p. 324) de que el área de producción debe de elaborar y diseñar los productos que requiera los clientes.

## 4.8. Resultados Obtenidos con la implementación de Estrategias Comerciales.

El resultado ha sido favorable porque la Empresa Hortícola en Sinaloa se ha destacado por sobresalir en la introducción de nueva tecnología a nivel nacional e internacional, de antemano una de las características más importantes es precisamente que las personas que le dieron origen y desarrollo a este tipo de actividad la mayor parte son inmigrantes provenientes de Europa, lo que se percibe como un cambio de mentalidad por venir de países desarrollados. Otro punto a destacar es el crecimiento exponencial del consumo por las hortalizas, donde el total de los entrevistados consideró que el mercado sigue en crecimiento puede verse comprimido por una

crisis económica pero con el paso del tiempo la misma es superada y el consumo sigue creciendo. En este apartado uno de los jefes de áreas de la empresa nos manifesto "Recientemente estamos negociando un contrato por tomate verde de 6,000,000 bultos a un precio de 9 dólares por lo que se tiene planeado incrementar la producción de invernaderos y/o malla sombra hasta 50 hectáreas de agricultura protegida donde actualmente se cuenta con 27 hectáreas y 300 hectáreas de campo abierto. De acuerdo con la experiencia que se tiene en malla sombra nos hemos dado cuenta que es más productivo y fácil de controlar para obtener y asegurar un mayor grado de inocuidad en el producto, factor clave para seguir siendo competitivo en el mercado internacional".

Otro de los aspectos relevantes es poder controlar la sobreoferta que se ha producido en parte por los avances tecnológicos pero en donde no ha habido acuerdos entre los productores para aceptar una planeación integral que les ayude a regular la misma y que no tenga un impacto directo en el precio de venta del producto. Pero está parte puede ser cuestionada porque actualmente en el mundo existen problemas derivados de la globalización, tal es el caso del cambio climatológico, que tiene un impacto en muchas regiones que han sido altamente productivas y que han reducido su producción hasta en un 90%, tal es el caso de Florida. Otro factor que también ha estado favoreciendo es precisamente el cambio en los hábitos de consumo incrementándose una tendencia hacia el consumo de productos más sanos para la salud por lo que esto se ha reflejado en un incremento de las frutas y hortalizas. Este punto es relevante ya que coinciden Elizalde por parte del organismo externo de la CIDH y uno de los altos directivos de la empresa hortícola al manifestar que existe un interés por parte de los compradores de de adquirir una mayor cantidad de productos.

A pesar de que el futuro es incierto y de la variabilidad en el comportamiento de los factores externos que participan en el entorno se observa que este tipo de actividad va a seguir expandiendo sus niveles de producción y de comercialización, ya que se abre una nueva puerta para poder atacar el este de los Estados Unidos que es la carretera Mazatlán-Durango lo cual ayuda no solamente en tiempo de envío sino también en la reducción de costos de transporte, pudiendo cumplir con la estrategia genérica de reducción de costos propuesta por Porter. Está fue una aportación de una de las persona que labora en la CIDH "Con la entrada del nuevo tramo carretero Durango-Mazatlán, los productores hortícolas tendrán la posibilidad de enviar sus productos al mercado este de los Estados Unidos mediante la entrada de Macllen Texas, pero cabe la posibilidad que los intermediarios y las distribuidoras que se encuentran localizadas en ese lugar buscaran también controlar y manipular las ganancias del producto tal y como ha sucedido en Nogales por lo que el productor debe de buscar la relación comercial directa con los supermercados, cadenas de restaurantes, hoteles para lograr un mayor margén de intermediación".

Por último podemos inferir que la hipótesis generada con aportaciones de Porter (1999, p. 161) y Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), las formas de organización en las actividades de producción y comercialización utilizadas por las empresas hortícolas sinaloenses, así como las estrategias implementadas les han permitido alcanzar los niveles de competitividad planteados en sus objetivos organizacionales y el reconocimiento de los sectores productivos del estado de Sinaloa, es aceptada porque el desarrollo de su propias organizaciones les ha permitido lograr sus objetivos organizacionales, de acuerdo con Minztberg la configuración estructural adoptada por los horticultores de Sinaloa es la Burocracia Maquinal porque su estructura es formal y predomina la vertical, se observa interés por nueva tecnología para reducir costos y mejorar la

presentación y el volumen del producto en fresco. Además retomando la organización estratégica de Miles & Snow el tipo de estrategia tipológica del productor sinaloense es el Defensor, invierte en tecnología para reducir costos, incrementar la productividad, opta por participar en mercados estables y existe un centralismo en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

# **Conclusiones y Recomendaciones**

A medida que evoluciona el mundo de los negocios se convierte más complejo debido primordialmente al incremento en la competencia internacional lo que ha generado una alta rivalidad de las empresas, misma que ha propiciado el interés por buscar nuevas alternativas de desarrollo estratégico para mejorar sus niveles de participación en el mercado cuyo objetivo es lograr la competitividad que se requiere para poder consolidarse y permanecer en el mercado (Porter, 1997).

El mercado de las hortalizas es un sector complejo e inestable, la mayor parte de las veces no se cuenta con la certidumbre en los precios de negociación porque existen varios obstáculos y limitantes; entre los que destacan un alto número de participantes ofreciendo una sobreoferta de un mismo producto lo que conduce a una disminución de los ingresos y a un incremento en la dificultad de poder comercializar el producto con mejores expectativas. Además este sector ha sido financiado por muchos años por el broker o distribuidor para poder desarrollar sus actividades productivas lo que ha originado una alta dependencia con el mismo, lo que ha provocado una disminución en los márgenes de utilidad y existe el riesgo potencial de verse eliminada dicha actividad por la entrada de nuevos competidores provenientes de Centroamérica de acuerdo con Sandoval (2010) y Elizalde(2010). De acuerdo con este tipo de situación la empresa hortícola ha comenzando a presentar síntomas como lo es una disminución en las ventas, en la productividad, pérdida y dificultad para recuperar la inversión, una disminución en los precios, inseguridad e incertidumbre para comercializar los productos en los distintos tipos de mercado y una reducción en los márgenes de utilidad.

Ante este panorama Elizalde (2010) y Rodríguez (2003) coinciden en que los principales problemas que presenta la empresa hortícola son precisamente de orden comercial y productivo porque se tiene un desconocimiento de la evolución con respecto al comportamiento del mercado y de las alternativas tecnológicas que se encuentren disponibles para el desarrollo y creación de nuevos productos. Entre los principales problemas comerciales se encuentran: 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, la falta de financiamiento y de organización en este tipo de actividad. Con respecto a los problemas de producción, el uso, desarrollo y aplicación de tecnología se ha aplicado únicamente para mejorar la producción primaria sin incluir adicionalmente la búsqueda y el desarrollo de nueva tecnología en productos que tengan un mayor valor agregado, adicionalmente no se cuenta con una planeación integral por sector de la oferta productiva que incluya a cada uno de los productores de la región para evitar la sobreoferta y no existe un programa que fomente y estimule la productividad.

De acuerdo con este contexto, Tovar (2002); Gereffi (2010) y Rodríguez (2003) coinciden que se debe de buscar y estructurar las formas de organización existentes, que en la mayor parte de la hortícolas de tamaño pequeño y mediano predomina la organización de tipo tradicional que se caracteriza 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 un impacto negativo en el desarrollo y crecimiento de una empresa, poniendo en riesgo su permanencia por no considerar las nuevas exigencias y necesidades que presenta el entorno global con respecto a nuevas tendencias de consumo que de acuerdo con algunos teóricos que han trabajado y conceptualizado lo que representa una nueva forma de

organización; de indagar y adaptar una estructura de una organización que consiste en identificar las necesidades que plantea el mercado con respecto a la evolución global.

Por ello, el objetivo general de la presente investigación se enfoco a conocer mediante un estudio de caso, como ha sido el proceso de producción y comercialización de la empresa hortícola líder en su ramo, cuales han sido sus estrategias, sus principales obstáculos para lograr la competitividad y que impacto han tenido las estrategias que se han utilizado para mejorar la ventaja competitiva, la intención es conocer y analizar porque es una empresa líder en su ramo y como ha logrado reunir las características que le permiten ser competitiva.

Por las limitaciones de tiempo y de presupuesto para poder tomar una muestra más extensa de las Empresas Hortícolas del estado de Sinaloa, se decidió utilizar el estudio de caso de la empresa hortícola considerando estudiar y analizar el proceso de organización y sus estrategias implementadas para alcanzar y lograr la competitividad por ser una empresa con alto grado de reconocimiento social, por su trayectoria y por ser una de las pioneras en el desarrollo de este tipo de actividad en el estado de Sinaloa, además por las enseñanzas y por el amplio conocimiento que deja para la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas hortícolas y de la aportación para los estudios en ciencias administrativas en México. La interrogante central que le ha dado dirección y rumbo y que responde a las inquietudes de esta investigación es: ¿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 su evaluación en el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional?

#### Marco Teórico

El marco teórico es el sustento y el soporte científico que posee todo trabajo de investigación, mismo que representa el conocimiento que sirve como propuesta para desarrollar las fases de observación, descripción y explicación. Este apartado representa los cimientos de una tesis y su fortaleza en su propia defensa y le da el valor y la validez que le permite el poder explicar y predecir los fenómenos a través del uso y el manejo de los conceptos y las teorías (Hernández, Collado y Baptista, 2010). Cabe destacar que el sustento teórico es orientar a la investigación a buscar y a localizar las repuestas a los cuestionamientos del cómo, cuando, por qué ocurre un fenómeno.

Inicialmente en el desarrollo de este importante capítulo, se desarrollo una búsqueda exhaustiva de referencias bibliográficas y de estudios de investigación relacionados con el tema y el objeto de estudio. Las investigaciones realizadas por importantes autores como lo es el caso del Dr. Ramón Martínez Huerta, el Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas y la Maestra Verónica Sandoval coinciden en que la empresa hortícola sinaloense deben de buscar desarrollar nuevas formas de organización comerciales y productivas con la finalidad de evolucionar de una organización tradicional a la que se le observa una incapacidad de poder darle respuesta a las exigencias que presenta el entorno en materia de satisfacer las necesidades del mercado, las nuevas exigencias en materia social, política y de protección al medio ambiente, por lo tanto a través de estos estudios se identificaron hallazgos relevantes y puntos claves para facilitar la orientación en el desarrollo de esta tesis doctoral.

Posteriormente se desarrolla el análisis de los conceptos y de las teorías administrativas que en su esencia ontológica nos pudieran facilitar el proceso de buscar las respuestas y darles solución a cada una de las interrogantes planteadas, por ende se eligió inicialmente de la teoría de la organización porque el objeto de estudio planteado pertenece a una organización (Daft, 2000, p. 21) y uno de los factores que fueron determinantes en su elección es precisamente el de analizar, comprender y predecir los comportamientos que posee la organización hortícola sinaloense en sus procesos de producción y de comercialización, ayudando a generar las bases para diagnosticar, explicar lo que sucede y aprender a reaccionar oportunamente para alcanzar la competitividad. Es precisamente cuando se determina elegir a la teoría de la administración como el principal instrumento que permite guiar a una organización hacia el éxito primordialmente en examinar, analizar sus diseños, estrategias, estructuras, su funcionamiento, el contexto, la problemática, sus experiencias, su presencia y la competitividad en los mercados en donde participa, así como también su impacto en la sociedad (Rodríguez, 2010, p. 60).

Ante la incertidumbre, la diversidad y el desorden que presenta el contexto local, nacional e internacional de las empresas hortícolas para que puedan adaptarse van a necesitar entrar en un proceso de modernización (Barba y Solís, 1997). A medida en que se inicia el desarrollo de nuevas innovaciones en tecnología da lugar a generar nuevas formas de organización que tienen como propósito adaptarse a las condiciones que presenta el mercado y el entorno y estás van creciendo de formas simples y tradicionales a formas más sofisticadas (Heyderbrand, 1989). Asimismo Heyderbrand 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 que presenta el entorno. De esta manera Tovar y Clegg coinciden en que una organización no puede ni debe de ser

totalmente conservadora en su organización, porque el ambiente ya no es el mismo debido a esa complejidad que presenta la globalización.

La búsqueda y el desarrollo de estrategias van encaminadas precisamente a encontrar soluciones pertinentes de los principales problemas que vive el campo hortícola, tan es así que al ser desarrolladas en el marco teórico se eligieron aquellas que le hacen frente a los principales retos que presenta la globalización entre las que destacan la estrategia organizacional, estructura y procesos por Miles y Snow, las propias estrategia genéricas de Michael Porter, que corresponden a liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque y las escuelas de pensamiento propuestas por Mintzberg.

Miles y Snow (1986) manifiestan que el desarrollo de una organización debe de adaptarse a las nuevas exigencias que presenta el entorno, tal 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 a la estructura y a los procesos de producción y de comercialización. Para darle solución el autor plantea tres 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 presentar muchos cambios, utilizan la estrategia de precios de una manera agresiva para evitar de que entren nuevos competidores y se caracterizan por no realizar investigaciones de mercado y una intensiva planeación de costos; los Prospectores trabajan en mercados con una mayor inestabilidad y un grado de exigencia mayor, por lo que continuamente monitorean el mercado para localizar y encontrar nuevas oportunidades, a este tipo de organizaciones les interesa adquirir tecnología flexible y manejar una estructura y una comunicación horizontal; los Analíticos parten de buscar como 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 ya existente y por el otro lado inquiriendo nuevas oportunidades de mercado y por último los Reactores es cuando el ambiente es totalmente inestable e incierto, teniendo pocos resultados favorables y tomando decisiones y estrategias sin tener un sustento y son renuentes al cambio.

De acuerdo con está teoría, a partir del análisis y de la observación la empresa hortícola sinaloense es un defensor porque se encuentra en un mercado estable, no existe un interés por desarrollar investigación de mercados y su preocupación es como minimizar costos a través de la aplicación y de la búsqueda de sistemas de planeación que logren tener un mejor control de los costos desde la cosecha y la siembra hasta su empaque y envío del producto al mercado pero de acuerdo a las nuevas exigencias que va presentando el entorno la estrategia más factible y asertiva la representa 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 pero por el otro lado se puede ir en búsqueda de nuevos segmentos y nichos de mercado que le permitan a la empresa hortícola sinaloense de tener otras expectativas y de participar en el desarrollo de nuevas innovaciones y de nuevos productos para hacerle frente a la competencia que está representada por los productores centroamericanos.

En el apartado de estrategias genéricas propuestas por Porter (1999) en la cual 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 una manera optima con la finalidad de evitar desperdicios, asimismo ha adquirido maquinaria y equipo que ayuda a reducir mano de obra para reducir costos; la de

diferenciación en donde la empresa ha buscado desarrollar productos con la más alta calidad y logrando la inocuidad con el propósito de posicionar las hortalizas en el mercado nacional e internacional, tal es el caso de darle seguimiento a las reglas y normas propuestas por SENASICA; y por último la estrategia de enfoque o de sistema en donde la empresa ha buscado un nicho de mercado el cual ha sido representado por empresas de restaurantes, cadenas de hoteles y de supermercados por lo que se ha especializado en la producción de tomate verde bola, el cual se caracteriza por tener buena consistencia, alta vida de anaquel y un sabor único que es muy atractivo para este tipo de mercado.

Minztberg (1990) desarrolla un análisis de los procesos de dirección estratégica desde distintos ángulos, proponiendo diez enfoques diferentes, donde cada uno de ellos se ubica dentro de una escuela del pensamiento. A su vez, cada una de ellas se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas. En la actividad hortícola es indispensable el desarrollo de estrategias considerando cada una de las escuelas de pensamiento con el propósito de generar una estrategia integral que contenga todas las herramientas que son necesarias para hacerle frente a los grandes retos de la globalización.

Por lo tanto la empresa hortícola sinaloense no puede estancarse trabajando bajo un mismo esquema, de antemano la empresa tradicional debe por si misma buscar la unión y el intercambio de nuevos conocimientos y de nuevas experiencias a través de la escuela del poder, planteada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, donde la cultura juega un papel determinante en las posturas de cada productor, pero existe otro elemento fundamental que es la iniciativa por emprender la búsqueda de nuevas estrategias basadas en el nuevo conocimiento que exigen los nuevos mercados, siguiendo el esquema que nos señala la escuela ambiental, que va de la mano

con responder a las exigencias del entorno. Además, es relevante que el productor este pendiente de los avances en tecnología para desarrollar un análisis de factibilidad que se oriente a implementar nuevas 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 se puede inferir, resulta sumamente relevante incluir dentro de la propuesta estratégica a todas las escuelas de pensamiento consideradas por estos autores para reducir el nivel de incertidumbre y darle mayor pertinencia a la mejora de esta actividad económica.

# Metodología

El desarrollo de la actividad hortícola representa un fenómeno en la vida contemporánea con un alto grado de importancia precisamente porque significa el desarrollo para México y para el estado de Sinaloa. Debido a la complejidad que presenta el objeto de estudio se decidió por utilizar el método cualitativo por que permite describir y utilizar datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable tal y como lo señala Taylor y Bodgan (1987, p. 19). Este método busca la aproximación con el mundo empírico y es flexible para analizar los distintos puntos de vista de las personas que interactúan en el fenómeno que se está investigando. La estrategia de investigación que se ha utilizado en este proyecto es el estudio de caso simple, porque permite aproximarnos a la realidad a través de articular los datos empíricos con la teoría, tal y como lo señalan Taylor y Bodgan (1987) logrando acercarnos al mundo empírico y poder compartir la sensibilidad y la flexibilidad con el conocimiento teórico y retomamos el Enfoque de la Reconstrucción de la Totalidad (Páramo, 1999) porque nos permite estudiar y delimitar las dimensiones de la realidad facilitando el entendimiento y la comprensión

de la realidad (Zemelman, 1987). Este tipo de estrategias metodológicas facilitaron abordar y analizar la complejidad que presenta el objeto de estudio como tal, de tal manera que parte del paradigma de la totalidad propuesto por Páramo (1999) que engloba los contextos internacional, nacional, estatal y local. Bajo este orden de organización metodológica permite entender y comprender el comportamiento del fenómeno. Una de las herramientas utilizadas en la parte metodológica es el ángulo de investigación propuesto por Páramo (1999), que facilita organizar los conceptos que se relacionan con las dimensiones, que en este caso se refieren a las de comercialización y de producción, las cuales convergen con la estrategias y la competitividad de la empresa hortícola, de tal manera que permite la generación de las preguntas específicas y que conceptos son los que intervienen. A través de estos conceptos sirven de guía para poder indagar las respuestas al momento de utilizar los instrumentos metodológicos tales como la observación directa, documental y participativa, las entrevistas y los análisis de textos que sirven como fuente informativa en cada una de las unidades de análisis planteadas en este trabajo, las cuales son al área de comercialización, el área de producción y el área administrativa representada por los organismo agrícolas externos. Una vez que es obtenida la información a través de notas de campo se interpreta la información de tal manera que se buscan coincidencias y discrepancias entre cada uno de los informantes claves y posteriormente se hace una reflexión con cada uno de los autores que participan con sus teorías en el marco teórico para confirmar y validar las respuestas, está parte de la investigación enriquece el trabajo porque se aprecian distintos puntos de vista que en cualquier otro tipo de metodología difícilmente se puede apreciar, por lo tanto pudimos precisar de mejor manera el comportamiento y la formas de pensar de las personas que participan en el objeto de estudio y cual es su apreciación con respecto a las formas tradicionales con respecto a las nuevas formas de organización, para poderle dar respuesta a la interrogante central.

En los resultados de la investigación, primeramente se hizo un análisis descriptivo de la empresa hortícola, desde su origen, sus fundadores, como la empresa inicio su organización, que productos producía, como ha sido su evolución y como es actualmente, posteriormente retomamos el estudio de caso donde cada uno de los subtemas surgen de las propias 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 localizar y encontrar las respuestas pertinentes de la interrogante central así como también de las preguntas específicas, incluyendo sus objetivos que han servido como puntos referentes para organizar la información que se obtuvo de las fuentes empíricas y bibliográficas de los principales autores. A continuación se precisa las respuestas que fueron encontradas en cada uno de los temas:

# Proceso y Formas de Organización en las Actividades de Producción y de Comercialización

Con los datos y las notas de campo obtenidas mediante el uso y la aplicación de las técnicas de investigación, la observación, la entrevista, el análisis de los documentos culturales, los principales hechos relevantes y la relación que tienen con cada uno d los principales autores pudimos dar respuesta de manera satisfactoria está pregunta, primeramente en síntesis se pudo apreciar que la empresa hortícolas sinaloense con respecto al proceso de producción consta de tres etapas, precosecha, la cosecha y la poscosecha. Cada una de estás etapas son fundamentales para poder lograr el desarrollo de la actividad hortícola y de cierta manera nos permite entender el comportamiento y el funcionamiento de cada una de ellas para poder desarrollar 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 y donde Rodríguez (2003: p. 35) nos comenta que ante las exigencias de un mundo globalizado las organizaciones deben de ser

diseñadas con estructuras flexibles para facilitar la proactividad de sus empleados y con ello poder generar un ambiente que facilite los procesos de innovación y de mejora en los procesos para poder alcanzar las nuevas formas de organización, que en el caso de la empresa hortícola 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, 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 existe una evolución que de alguna forma se generan nuevos indicios como lo es la preocupación por adquirir nueva maquinaria y tecnología para poder asegurar los procesos de inocuidad y de protección al medio ambiente porque de alguna manera se ven obligadas bajo la situación que presenta el entorno sobre todo el de mercado viéndose obligados a cumplir con esas nuevas reglas de tal manera que no nacen de manera propia por iniciativa de las personas que dirigen los rumbos de la organización.

Podemos deducir e inferir que este proceso evolutivo de la empresa hortícola sinaloense tendrá como objetivo lograr en las nuevas generaciones un cambio de actitud y de decisión con respecto a crear por si mismas los cambios que son indispensables, no solamente para participar y concretizar las ventas en el mercado sino que además deberá de existir la plena voluntad y la fortaleza de grupos de trabajo que vean por el beneficio de la empresa y se visualicen dentro de la misma al considerar una de las variables propuestas por Clegg: la constitución de responsabilidades y formas de relación.

Asimismo la fortaleza de una nueva forma de organización lo representará el recurso humano que por su misma esencia y naturaleza es el único que es capaz de generar la innovación en el desarrollo de estrategias que se encuentren 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. Bao está mística estás aportaciones de Stewar Clegg podemos apreciar que la empresa hortícola sinaloense pasa por un momento de aprendizaje y con miras a lograr un liderazgo efectivo en este sector. Además Heyderbrand sustenta sus variables con 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 hortícolas sinaloense está asimilando con el propósito de lograr consolidar los procesos de inocuidad que exige el nuevo milenio. Además el análisis de las entrevistas, de los documentos culturales, de los artefactos se pudo determinar que la empresa hortícola sinaloense busca adaptarse a las exigencias del entorno lo cual nos evidencia de que se están generando los primeros pasos para lograr con el paso del tiempo las 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 de enfoque sino que además autores como D'Aveni (1996: p. 22) y Davenport y Harris (2009: p. 34) 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 poder consolidarlo lo representan las nuevas formas de organización.

A través del desarrollo de nuevas formas de organización se puede incluir el desarrollo de nuevos proyectos de investigación tales como:

# 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 se pudo valorar las aportaciones de autores tales como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), con respecto a las diferentes 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 de la planeación de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) han sido desarrolladas por la empresa hortícola sinaloense como el contar con un cronograma de las actividades de producción y el diseñar métodos o sistemas para capturar la información mediante bitácoras en cada uno de los procesos de producción y de comercialización, además también se deduce que la escuelas del posicionamiento, del ambiente y de la configuración también se desarrollan en la empresa hortícola mediante el contar con la especialización de un solo tipo de tomate el verde, en la presentación de la caja de cartón con tapadera, y desde la entrada del Tratado de Libre Comercio comenzó a adquirir nueva tecnología, más automatizada y por último el aplicar una estrategia integral de inocuidad lo que implica el desarrollo de todo un sistema, que incluye cursos de capacitación, aplicación y ejecución de nuevas reglas y reglamentos.

Con 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 encuentra en un mercado estable donde solamente tienen a un solo

comprador, lo que origina de que no necesiten a una persona especializada en el área de comercialización. Además la preocupación de este tipo de empresas es precisamente adquirir nueva tecnología que ayude a mejorar los procesos de producción en términos de reducción de costos y de tiempo, tal es el caso del uso de un software que lleva el control de cuantas hortalizas se producen y se recolectan en el campo.

Se puede apreciar también que las estrategias genéricas implementadas y desarrolladas por esta empresa en particular están orientadas en reducir costos, en producir un solo tipo de tomate, el verde, a ún solo nicho de mercado que son las franquicias de comida rápida como lo es el McDonnalds, Domino's Pizza, entre otros.

Podemos señalar una crítica constructiva con respecto a que debido de que no existe un proceso de investigación de mercados y a su vez un nulo acercamiento con los clientes directos tanto en el mercado nacional como el internacional puede correr el riesgo de perder su zona de comfort y esto puede implicar el debilitamiento de la empresa tal y como lo señalan Hodge, William y Lawrence (2005: p. 14-16), Hernández y Rodríguez (2008: p. 324) y Porter (1999: p. 164) de buscar desarrollar nuevas formas de organización, nuevos productos, nuevas formas de logística que puedan satisfacer en mejor medida las nuevas necesidades que presentan los clientes ante el mundo global.

# Principales Obstáculos para el logro de 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 el estar encerrado en su totalidad la zona de empaque nos genera

la idea de que existe un cambio con respecto hace más de diez años para poder consolidar los procesos de inocuidad agrícola y de los comentarios que se generaron a partir de las entrevistas aplicadas se pudo percatar que el principal obstaculo 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 hace falta una nueva cultura que integre no únicamente a las personas que laboran en las empresas hortícolas sino también de integrar un trabajo colaborativo con las principales instituciones gubernamentales que faciliten y ayuden a mejorar este tipo de actividad, tal y como lo han señalado algunos informantes claves existe una desconfianza de parte de las autoridades de seguridad con los productores lo que ha implicado el no poder cumplir en su totalidad con los procesos de inocuidad.

## Resultados Obtenidos con la Implementación de Estrategias Comerciales.

Los resultados obtenidos con la implementación de las estrategias comerciales han sido satisfactorios más no determinantes para asegurar una permanencia ante los retos que presenta la globalización. Un punto a destacar es el esfuerzo por parte de la empresa hortícola por ser los primeros en aplicar y desarrollar nuevos sistemas que se visualizan en el mercado, tal es el caso de la inocuidad, la responsabilidad social y la protección al medio ambiente sin tener que esperarse a que lo exija el mercado y las leyes gubernamentales. En el renglón de ser satisfactorio los resultados ha sido 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 una mayor permanencia en el mercado de acuerdo con D'Aveni (2006), Davenport y Harris (2009); Nadler y Tushman (1999) es precisamente la búsqueda de la innovación mediante la promoción de una nueva cultura empresarial sustentada en el trabajo colaborativo y de una filosofía ganar-ganar y

en el uso y en la aplicación de nueva tecnología y de tecnologías de información, TIC; lo que puede implicar un mayor compromiso de la organización por buscar nuevas formas de organización que tengan como objetivo central el buscar y fomentar la innovación a través nuevos procesos organizacionales que es lo que va a dar la pauta para generar y desarrollar nuevas ideas que logren consolidar y asegurar mejor la ventaja competitiva donde Porter (1997) también señala que las estrategias genéricas ya no son perdurables porque fácilmente pueden ser adquiridas por la competencia.

Como podemos apreciar cada una de las preguntas fue debidamente contestada, utilizando la estrategia metodológica del estudio de caso que consiste en relacionar y acercar el conocimiento teórico con el conocimiento empírico, tal y como lo mencionan Taylor & Bodgan (1987), Creswell (1998), Alvarado (2005), Contreras (2008) y Rodriguez (2010) lo que dio como resultado el poder evaluar mediante el análisis de la información generada por cada pregunta de tal manera que se obtuvo la suficiente para comprobar de manera satisfactoria la hipótesis generada por este trabajo de investigación: Tomando en consideración las aportaciones de Porter (1999, p. 161) 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 las estrategias implementadas 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 dentro de su planeación a las nuevas formas de organización porque se encuentra en un ambiente estable, se puede apreciar hasta cierto punto

una cultura de conformismo y de zona de comfort que lo evidencía el que únicamente le venden a un solo comprador porque les asegura el volumen de su compra, pero se viven momentos de intensa rivalidad tal y como lo han señalado autores como Hodge, William y Lawrence (2005); Porter (1997); Barba y Solís (1997); Contreras (2004); Rodríguez (2003) e Izaguirre (2009) que pueden propiciar cambios que en su totalidad pueden tener un impacto adverso con el sistema tradicional lo que puede provocar la alta probabilidad de disminución en sus ventas y la alta probabilidad de correr el riesgo de desaparecer en el mercado. Es por eso que se recomienda el buscar fortalecer a la organización mediante la interacción y el trabajo colaborativo de cada uno de los miembros de la misma con la finalidad de fortalecer los lazos y generar un ambiente propicio que involucre el compartir nuevas ideas que faciliten el proceso de innovación tal y como lo señalan Nonaka y Takeuchi . Esto implica el desarrollar una nueva cultura corporativa donde la alta dirección no debe de ser representada únicamente por el dueño sino que además se incluya a cada uno de los empleados para que tenga la facilidad de aportar sus inquietudes, sus opiniones y puntos de vista que son muy válidos porque se involucran de manera directa con las actividades de la propia organización. Esto permite de acuerdo con Heyderbrand (1987), Clegg (1990), Gilberth y Strebel (1991) y Oster (2000) el poder desarrollar las fortalezas que tiene la organización para poder 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 podemos añadir que el proceso evolutivo del proyecto de investigación nos dio como resultado el asimilar y vivir la experiencia que tiene el objeto de estudio de tal manera que nos brindo la posibilidad de intuir los siguientes proyectos de investigación:

☐ La Innovación en las actividades de producción y comercialización de la EHS

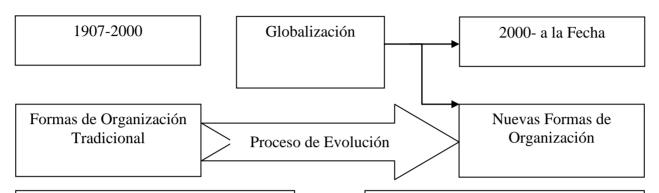
Ц	El Impacto de la Biotecnología en el desarrollo y diversificación de nuevos productos
	agrícolas en la comercialización
	La Integración de cadenas productivas para mejorar el crecimiento económico del sector
	hortícola en Sinaloa
	El impacto de la certificaciones en las actividades de producción y comercialización
	hortícola (Inocuidad, Responsabilidad Social y Ecológica) para lograr ventajas
	competitivas.
	La Planeación Financiera para el desarrollo y crecimiento económico de la EHS
	El impacto de la logística para el logro de ventajas competitivas en el sector Hortícola de
	Sinaloa.

Por último se desarrollo una inferencia de manera integral a modo de una propuesta donde se resume la evolución que ha desarrollado 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 a la innovación, la inteligencia analítica y el uso de nueva tecnología

Cuadro 5.1

Proceso Evolutivo de las Formas de Organización en la Producción y Comercialización de la EHS

Proceso Evolutivo de las Formas de Organización en la Producción y Comercialización de la Empresa Hortícola Sinaloense



#### Características

- Sistema de Producción simple
- Un solo mercado: Nogales Arizona
- Estructura Vertical
- Centralismo
- Procesos administrativos informales y no escritos
- Nulo trabajo en equipo
- Ningún valor agregado al producto
- Alta dependencia Financiera de las distribuidoras y brokers
- Mercado estable

#### Características

- Sistema de Producción basado en las exigencias del mercado
- Mercado Global incluyendo el mercado nacional
- Estructura Horizontal
- Descentralización
- Procesos administrativos formales y escritos
- Fomento al trabajo en equipo
- Búsqueda y generación de valor agregado
- Alta dependencia Financiera de las distribuidoras y brokers
- Alta rivalidad de las empresas

## Ventaja Competitiva

Basada en los primeros principios de Porter (1997)

• Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque

## Ventaja Competitiva

Basada en los principios de Nadler y Tushman (1999), Afuah (1999) y Davenport y Harris (2009), D'Aveni (1996), Oster (2000)

- Innovación, Inteligencia Analítica, Tecnologías de Información, Nuevo Conocimiento Tecnológico
- Calidad y Precio, Investigación de Mercados
- Actividad Emprendedora

#### Resultado

- Burocracia Maquinal (Minztberg, 1998)
- Organización Tipológica de Defensor (Miles & Snow, Meyer y Coleman, 1979)
- Estrategia Emergente (Minztberg, Ahstrand y Lampel (1998)
- Desarrollo de la Intuición (Garza, 2000)

#### Resultado

- Organización Adhocrática (Minztber, 1998)
- Organización Tipológica Analizador (Miles & Snow, Meyer y Coleman, 1979)
- Estrategia Deliberada (Minztberg, Ahstrand y Lampel (1998)
- Desarrollo de la planificación de estrategia (Ansoff, 1965; Mintzber, 1997; Quinn, 1977; Hax y Majluf, 1993; Izaguirre (2009)

# Referencias Bibliográficas

- Afuah, Allan (1999). *La dinámica de la innovación organizacional*. México. Oxford University Press México, S.A. de C.V.
- Aguirre, A. (1995). Etnografía, Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Barcelona: Maracombo.
- Alonso (2005). La Era del Consumo. Madrid Siglo XXI.
- Alvarado Altamirano, Sergio (2005). Cambio Organizacional en la Empresa Competitiva: Un Acercamiento desde el Institucionalismo. Editorial UAS. Culiacán Rosales, Sinaloa.
- Andrade, Simon (2005). *Diccionario de Economía*. México. D.F. Tercera Edición Editorial Andrade.
- Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy: An analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Nueva York. McGraw-Hill.
- Araya Guzmán y María del Carmen Criado Fernandez (2009). *Organizaciones virtuales* de la Integración a la Desintegración Integrada. Madrid España. Universidad del Bío-Bío, Chile y Universidad Politécnica de Madrid.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solis Pérez (1997). *Cultura en las Organizaciones:* enfoques y metáforas en los estudios organizacionales. Vertiente Editorial, Estado de México, México
- Buckler, John V. (2000). *Cómo crecer con ventaja competitiva*. Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Cateora R. Philip y Jhon L. Graham (1999). *Marketing International*. México D.F. Editorial Mc-Graw-Hill.
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and-Medium-Sized Firms.

  London. International Small Business Journal
- Child, J, (2005) Organization: Contemporary Principles and Practice. Oxford. Blackwell Pub.

- Clegg, Stewart (1990). Organization Studies in the Posmodern World. Sage Publications. Londres
- Cólas, M.P. (1997). *El Análisis Cualitativo de los Datos*. En L. Buen Día, P. Cólas y F. Hernández (Eds.), *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid. McGraw-Hill
- Contreras Rebeca Marcela Loera (2008). La Transformación de Pequeña a Gran Empresa. El Caso de la Organización Sinaloense. Primera Edición. Pérez Editorial. Culiacán. Sinaloa México.
- Creswell, J. (2005). *Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research.* Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
- Daft Richard, L. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. 5ta Edición, Thompson México.
- Daft, Richard (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. Novena Edición. México D.F., Editorial Cengage Learning.
- Densin, N.K., y Lincoln, Y.S. (1994). *Entering a Field of Qualitative Research*. En N.K. Densin y Y.S. Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative research (pp.1-17). Londres: Sage
- D'Aveni, Richard A. (1996) *Hipercompetencia, como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos*. México. Compañía editorial continental, S.A. de C.V.
- Da Silva, Reinaldo (2002). *Teorías de la Administración*. México D.F. Editorial Thompson.
- Davenport Thomas y Jeanne G. Harris (2009). *Competing on Analytics*. Primera Edición. México D.F., Editorial Alfa Omega.
- De la Garza, E. (1983). *El Método del Concreto-Abstracto-Concreto*. México D.F. Cuadernos Teoría y Sociedad, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.
- Densin, M.K. y Y.S. Lincoln (1994). *Entering The Field of Qualitative Research*. En N.K. Densin y Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Londres. SAGE
- Easterby\_Smith, M., Thorpe, R. y Lowe, A. (1991). *Management. Research an Introduction*. Great Britain. SAGE Publications.
- Elizalde, Raymundo (2010). Competitividad de la Producción y Comercialización de Sinaloa 1989-2009. Culiacán Sin. México.CAADES

- Garza, Treviño, Juan Gerardo (2000). *Administración Contemporánea*. México D.F. Editorial McGraw-hill.
- Gaxiola, Héctor (2002). El TLCAN y la Comercialización de Hortalizas de Exportación de Sinaloa. Culiacán Sinaloa México, Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa-El Colegio de Sinaloa.
- Gereffi, Gary (2001). Las Cadenas Productivas como Marco Analítico para la Globalización. México D.F., Vo. 32, Núm. 125.
- Gilbert, X y Strebel, P. (1991). *Desarrollo de la Ventaja Competitiva*. México. D.F. Editorial Dolmen
- Daft, Richard (2009). *Teoría y Diseño Organizacional*. Novena Edición. México D.F., Editorial Cengage Learning.
- Daniels Jhon, Lee H. Radebaugh y Daniel P. Sullivan (2004). *Negocios Internacionales*. *Décima edición*. Editorial Pearson Prentice Hall. México.D.F. p. 46-66.
- Davenport Thomas y Jeanne G. Harris (2009). *Competing on Analytics*. Primera Edición. México D.F., Editorial Alfa Omega.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill
- Drucker P. (1974). "Management: Tasks, Responsabilities, Practices". Nueva York: Harper & Row.
- Esser K. (1996). *Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política.* Santiago De Chile.Revista de la CEPAL. No. 59, pág. 39-52
- Garófoli, Gioacchino (2009). *Desarrollo Económico, Organización de la Producción y Territorio*. Madrid España. Editorial Paraninfo
- Gereffi Gary (2001). Las Cadenas Productivas como Marco Analítico para la Globalización. Vo. 32, Núm. 125.
- Giddens Anthony (1999). Un Mundo Desbocado. Los Efectos de la Globalización en Nuestras Vidas.
- Hall, Richard H. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México. Prentice Hall Hispanoamérica. S.A.
- Hax, A. y Majluf, N. (1993). Gestión de Empresa, con una visión estratégica. México, Dolmen.

- Heyderbrand, Wolf V. (1989). «New organizational forms». Work and Occupations, vol. 16, núm. 3, 323-357.
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999) *Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización*, México: International Thomson Editores, 3ª ed.
- Hodge, Lawrence y William (2005). Teoría de la Organización. Sexta Edición. Editorial Pearson.
- Hernández Sergio y Rodriguez (2008). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México. Mc. Graw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones (2011). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral.* Novena Edición. México D.F., Editorial Cengage Learning.
- Hitt, M., R. Ireland y R. Hoskisson (1999). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*. Tercera Edición, México. International Thomson Editores.
- Hodge, William y Lawrence (2005). *Teoría de la Organización*. Sexta Edición. México D.F. Editorial Pearson.
- Izaguirre, Fridzia (2008). Cambio Institucional en una Organización Pública de Salud. (Caso secretaría de Salud en Sinaloa, Jurisdicción Sanitaria No. 2). Tesis Doctoral UAM Iztapalapa.
- Izaguirre, Fridzia (2009). Estrategias Para el Desarrollo Organizacional y Regional. Competitividad y Tecnología en la Pequeña Empresa Industrial. México D.F., Ediciones del Lirio.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México, McGraw Hill.
- Khun, T.S. (1995). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Lapierre, A. (1997). Les Critéres de Scientificité des Méthods Qualitatives. En Poupart et. Al. (Coords.) La Recherche Qualitative: Enjeux Epistemologiques et Méthodologiques. Gaetan Morin.
- Lincoln, Y.S. (1990). *The Making of Constructivist*. En E.G. Cuba (Ed.). The Paradigm Dialog. Londres. SAGE

- Martínez Huerta, Ramón (2007). *Innovación Tecnológica y Crecimiento Económico en la Horticultura Sinaloense de Exportación. 1980-2000.* Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán Sin, México.
- Mercado (2006) *El Procesado Mínimo de Hortalizas en México*. Universidad Autónoma de Queretaro. México
- Merriam, Shara B. (1998). Case Study Research in Education: A Qualitative Approach. San Francisco. Jossey-Bass.
- Mertens, D.M. (2005). Research and Evaluation in Education and Psichology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods (2a. Edition) Thousand Oaks: Sage
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C; Meyer, Alan D. y Henry J. Coleman (1986). *Organizational Strategy, Structure and Process.* Academy of Management. The Academic Of Management Review. ProQuest.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. España, Editorial Ariel, S.A., 1° ed. en español.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1° ed. en español.
- Mintzberg, H. (1997). Estrategias genéricas, para la ubicación, diferenciación y elaboración del negocio medular. (Pp. 104-112). En Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. México, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Edición breve. México, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A guided tour the wilds of strategic management*. New York, U.S.A. The Free Press.
- Münch, Lourdes (2010). Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. México. Editorial Pearson.
- Müller Galindo, L. y García Martínez J. (1997). Fundamentos de Administración. México: Trillas
- Morales, M. Y Pech, J. (2000) Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Contaduría y Administración. (197) Abril.
- Montaño Hirose, Luis (1993). La Modernidad Organizacional en Estrategias Organizacionales.

  Una aproximación al estudio de las realidades locales. Serie de Investigación II, México UAM-I.

- Nadler, D. y Tushman, M. (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 México, S.A de C.V.
- OCDE (1995). Las pequeñas y medianas empresas: tecnología y competitividad. México D.F., Ediciones Mundi-Prensa.
- Philip, Kotler y Gary Armstrong (2001). *Marketing*. Octava Edición. México D.F. Editorial Prentice-Hall
- Pride, William M y O.C. Ferrel (1982). *Marketing, Decisiones y Conceptos Básicos*. México.Interamericana.
- Porter, Michael E. (1999). *Ventaja competitiva*. México. Compañía editorial continental.
- Porter, Michael E. (1996). Estrategia competitiva. México. Grupo editorial patria S.A. de C.V.
- Porter, Michael E. (1991). La *ventaja competitiva de las naciones*. Argentina. Ediciones B Argentina S.A.
- Porter, Michael E. (1982). Estrategia competitiva. México. Grupo editorial patria S.A. de C.V.
- Porter, Michael E. (1979). Ser competitivo. España. Ediciones Deusto
- Quinn, J.B. (1977). *Strategic Goals: Process and Politics*. Sloan Management Review, otoño de 1977, pp. 21-37
- Rivas Tovar, Luis Arturo (2002). *Nuevas Formas de Organización. Estudios Gerenciales.* Vol. 18 no. 82 Cali Colombia. Universidad ICESI pp. 13 45
- Robbins Stephen P. y Mary Coulter (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Estado de México. Editorial Pearson.
- Rodríguez (2003). *Globalización, Modernidad y Posmodernidad Organizacional*. Culiacán Sinaloa México. Editado por la Universidad de Occidente.
- Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2004). *La Modernización de la Empresa Hortícola Sinaloense*. Culiacán, Sinaloa, México. Universidad Autónoma de Sinaloa.

- Rodríguez Peñuelas Marco A., Oswaldo del Castillo, Socorro Borboa y Lucía Cereceres (2006). Estrategias de Desarrollo de la Empresa Sinaloense. Culiacán Sinaloa México, Universidad Autónoma de Sinaloa.
- 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.
- Rubio Blanca (2009). *Crisis Económica Mundial y su Impacto en el Sector Agropecuario*. Mesa Redonda, IIEc-UNAM y Censo agropecuario 2007, <u>www.inegi.org.mx</u>
- Sampieri Hernandez, Collado y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill
- Sandoval Cabrera, Verónica (2010). *La Crisis del Patrón de Especialización Agrícola en México*. Revista Electrónica Refundación Latinoamericana. Agosto de 2010. www.refundación.com.mx
- Santos Vijande, María Leticia y Luis Ignacio Álvarez Gonzáles (2008). *Efectos de la Gestión de Calidad Total en la transformación en la Innovación Tecnológica y Administrativa*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Simons, Robert (2006). Las claves de las organizaciones de alto rendimiento. España. Ediciones.
- Sierra Bravo, R. (1998). Técnicas de Investigación Social. Madrid. Editorial Paraninfo.
- Stake, R.E. (1995). Investigación con Estudios de Casos. E. Morata, Madrid, España.
- Stoner James A.F., R. Edward Freeman y Daniel R. Gilberth (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez. Estado de México. Editorial Pearson
- Stoner, J. y Freeman, R. (1992). Administración. México, Prentice Hall.
- Terry George R. y Stephen G. Franklin (2005). *Principios de Administración*. México. Editorial CECSA.
- Tofler, Alvin (1985). La empresa flexible. México: Plaza y Janés.
- Tsang (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research, Human Relations, Vol. 50, Issue 1, pp. 73-89
- Usher, R. (1996). A Critique of the Neglected Epistemological Assumptions of Educational Research. Londres. Routhledge.

Weber, M. (1970). Economía y Sociedad. México. Fondo de Cultura Económica.

Yin, R. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. United States of America. SAGE Publications.

Zarur E., Antonio (2008). *Nuevos Mercados: Estrategia y Competitividad*. México D.F. Universidad Autónoma Metropolitana Azpatzopalco.

Zemelman, H. (1987). *Uso Crítico de la Teoría en Torno a las Funciones Analíticas de la Totalidad*. México. El Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas.

## Páginas de Internet

- <a href="http://www.sadctrade.org/sadcresources">http://www.sadctrade.org/sadcresources</a>.
  - Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS) and Australian Agency for Internacional Development (AUSAID). Trade Information Brief. Vegetables, 2006. p. 61
- Manual del Exportador de Frutas, Hortalizas y Tubérculos de Colombia. Ministerio de Agricultura y
  - Desarrollo Rural Corporación Colombia. Bogotá. Setiembre 2002
- <a href="http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/exportaciones">http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/exportaciones</a>
   <a href="http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/exportaciones">http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/exportaciones</a>
   <a href="http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/exportaciones">http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/exportaciones</a>
   <a href="http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/exportaciones">http://www.adnmundo.com/contenidos/comercio/exportaciones</a>
   <a href="http://www.adnmundo.com">http://www.adnmundo.com</a>
   <a href="http://www.adnmundo.com">ht
- http://www.adnmundo.com de Enero de 2008
- <a href="http://www.freshplaza.es/news\_detail.asp?id=3717">http://www.freshplaza.es/news\_detail.asp?id=3717</a>.

  Fresh Plaza: Noticias del sector de frutas y hortalizas. 2007

#### Periódicos

La Jornada 15 de noviembre de 2006. Sociedad y Justicia

Entrevista (Datos recabados del periódico)

#### Anexos

#### Anexo I

## Cuestionario para Desarrollar las Entrevistas.

## 4.2.1. Preguntas de Investigación

# 4.2.1.1. Preguntas Específicas para la Dimensión de análisis de la Producción

4.2.1.1.1. ¿Como ha sido el proceso de producción de la empresas hortícola sinaloense?

¿El proceso actual de producción es eficiente y porque?

¿Se le encuentran algunas debilidades?

¿Existen otros procesos más eficientes que el que ustedes utilizan?

4.2.1.1.2. ¿Qué estrategias se han implementado para organizar las actividades de producción y

cuáles han sido sus principales problemas?

¿No han visto deficiencias o puntos de mejora en las actuales estrategias que se utilizan en el área

de producción?

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades que presentan las estrategias de producción que

actualmente están implementando?

¿Existe una empresa líder en la producción?

¿Los problemas de producción repercuten en la comercialización del producto?

¿Los problemas de producción están ligados con la sobre producción y los costos?

4.2.1.1.3. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos a través del uso y aplicación de estrategias

para la organización de las actividades de producción en las Empresas Hortícolas Sinaloenses?

¿Han observado que este tipo de estrategias pueden ser sustituidas por otras, como cuáles?

¿Qué futuro se visualiza en la producción hortícola?

¿Tienen contemplado considerar la diversificación en la producción?

¿Con los nuevos avances en tecnología de invernaderos han considerado el poder producir todo el año?

# 4.2.1.2. Preguntas Específicas para la Dimensión de análisis de la Comercialización

4.2.1.2.1. ¿Cómo ha sido el proceso de comercialización de la empresa hortícola sinaloense?

¿En que mercados ha participado?

¿Se ha comercializado en fresco por ser una tradición?

¿En que mercados se ha tenido presencia y cual ha sido el más importante y porque?

¿Consideran que el proceso que ha sido utilizado llego a su etapa final y de que es necesario realizarle algunos cambios?

4.2.1.2.2. ¿Qué estrategias se han implementado para organizar las actividades de comercialización y cuáles han sido los principales problemas que presentan las Empresas Hortícolas de Sinaloa?

¿La estrategia ha sido hacerle frente a la competencia, ha sido identificar los principales gustos y necesidades del cliente, o ha adaptarse a las exigencias que presenta el mercado?

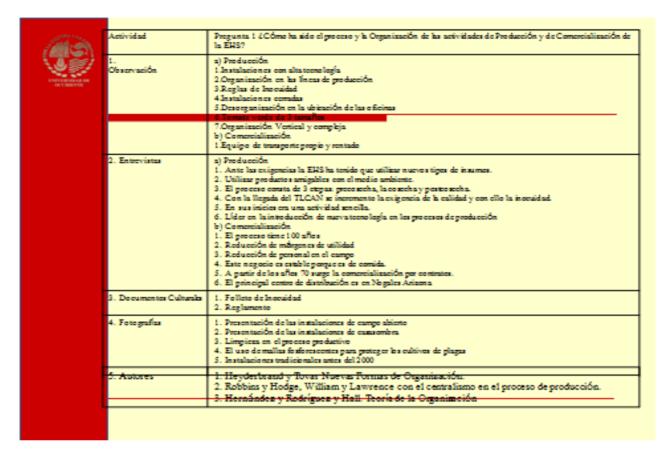
¿Considera que alguno de los problemas que presentan las EHS si no se logra resolver en tiempo y forma existe un alto riesgo de que las empresas estén en quiebra?¿

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos a través del uso y aplicación de estrategias para la organización de las actividades de comercialización en las Empresas Hortícolas Sinaloenses?

¿Acaso no han utilizado alguna técnica para monitorear el mercado del último consumidor?
¿Sugiere algún tipo de estrategia que mejore la organización en las actividades de comercialización?

# Anexo II

la pregunta específica ¿Cómo ha sido el proceso y la organización de las actividades de Producción y de Comercialización de la Empresa Hortícola Sinaloense?



#### Anexo III

la pregunta específica ¿Cómo han sido las Formas de Organización que ha implementado la Empresa Hortícola Sinaloense?

Actividad	Pregunta 2 ¿Cómo han sido las Formas de Organización que ha implementado la EHS?	
	a)Producción	
1. Observación	1. Producción en fresco de tomate y pepinol 2. Organigrama de las actividades de producción 3. Centralización en la toma de decisiones 4. Objetivo de la organización tomate y pepino de calidad con inocuidad. b) Comercialización 1. Comercialización con un sólo cliente en el mercado de los Estados Unidos 2. Venta en el empaque de algunos compradores nacionales	
2. Entrevistas	a) Producción  1. Producción en fresco de tomate y pepino  2. Uso de la mejor tecnología.  3. Objetivo: Inocuidad y Responsabilidad Social  4. Evolución de los insumos utilizados  b) Comercialización  1. Sistema tradicional de comercialización: Producto en fresco y un solo cliente  2. No existe un departamento de comercialización  3. Especialización en la comercialización de un solo producto: tomate verde bola	
3. Documentos Culturales	1. Organización de tipo vertical (Organigrama)	
4. Fotografías	1. Organigrama     1. Heyderbrand, Clegg y Tovar . Organización Tradicional y Nuevas Formas de Organización	
5. Autores	2. Porter. Estrategias Genéricas 3. Miles & Snow. Estrategia de la Organización, procesos y Estructura. (Organización hortícola es un defensor y reactor.  4. Quin, Minztberg y Ansoff. Planeación estratégica	

# Anexo IV

la pregunta específica ¿Qué Estrategias se han implementado para organizar las actividades de producción y comercialización de la Empresa Hortícola Sinaloense?

Activided	Pregunta 3 ¿Qué estategias se han implementado para organizar las actividades de producción y de comercialización?
Obstation	a) Producción  1. Estratogia de inocuidad  2. Siembra y concelha de campo abierto y casasombra  3. Bisticoma de inocuidad  4. Cron ograma de actividades del ciclo hontícola  5. Presentación diferente en esja de cartón con tagadera.
	Especializarse en la comercialización de tomate verde     Vender el producto a un solo distribuidor
2. Entrevistas	a) Producción  1. Derde la entrada del TLCAN  2. Uso de un so fivare que mide cuantas hertalizas se producen.  3. El uso de nuevas técnicas de producción; riego por goteo, acolehado, uso de maquinaria, agricultura protegida.  4. Nuevas técnicas de ziembra que incluyen análizis del suelo y del agua.  5. glaneación Integral de las actividades de producción  b) Comercialización  1. La Inocuidad  2. Un mercado en específico: las hamburguesas y las ensaladas  3. Modelo Tradicional de comercialización  4. El vender el producto a un solo broker  5. Un percentagi de la producción se negocia en contrato  6. No existe un departamento de comercialización  7. No realizan investigación de mercados  8. La empresa en vía a cursos de cupacitación
3. Documentos Culturales	Promoción en revistas agrículas     Señalizaciones del reglamento de Inocuidad
4. Fotografías	Guiste de gresentación de cada empleade     Presentación del producto en el campo     Presentación Del producto en las instalaciones del empaque
5. Autores	Porter. Estrategias Genéricas     Miles & Snow. Estrategia de la Organización, proceso s y Estructura. (Organización hertícola es un defensor y reactor.     Quín, Minatherg y Arasoff. Planeación estratégica.     Minatherg, Alastrand y Lampel con las escuelas para la formación de estrategias.

# Anexo V

la pregunta específica ¿Cuáles son los principales obstáculos para el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional de las actividades de producción y comercialización de la Empresa Hortícola Sinaloense?

-	
	Pregunta 4 ¿Cuáles son los principales obstáculos para el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional de las actividades de producción y de comercialización
Observación	a) Producción  1. Tomate dañado  2. No realicen y cumplan las normas de inocuidad  3. El fesses faió parindica en managin a los cultivos en el comos chierto
	3. El frente frió perjudico en su mayoría a los cultigros en el campo delerto 4. El frente frio perjudico muy poco a la producción en casasombra. 5. Espantapájaros para asustar a las aves. b) Comercialización 1. La forma en que se revisa el embarque por parte de las autoridades federales.
2. Entrevistas	a) Producción
	1. E1 Clima
	El frente frío que diminuyo el volumen de 6,000,000 de bultos a 3,500,000
	Enfermedades de las plantas     Problemas fitosanitarios con las plagas y problemas con los hongos que se encuentran en el suelo.
	Sobreoferta de producción que supera a la demanda     Domercialización
	Mala imagen de los clientes con respecto a algunos productos hortícolas de otras regiones de México     No garantizar la inocuidad en un 100% debido a las revisiones en los puntos de revisión localizados en Sonora
3. Documentos	3. Producir un 70% en campo abierto y un 30% en casasombra y agricultura protegida
Culturales  4. Fotografías	<ol> <li>Cartas de Reclamo departe de los clientes por llegar en mal estado la finta por culpa del punto de sevisión carretero localizado en Benjamin Hill Sonora.</li> </ol>
+. Polografias	Enfermedades de las plantas relacionadas con la mosquita blanca
5. Autores	Excremento de animales lo que perjudica a la inocuidad
2.70000	1. Stoner de cumplir con cambios en el diseño de la producción al incorporar nueva tecnología. 2. Hernández y Rodríguez de no poder cumplir en ofrecer un producto con la más alta calidad. 3. Rodríguez de no poder cumplir en ofrecer un producto con la más alta calidad.
	3. Hodge, William y Lawrence; Gioachinno y Vargas- Producir lo que demande el mercado     4. Nadler y Tushman al mejorar a la organización a través de la implementación de nuevas tecnologías, de la información

# Anexo VI

la pregunta específica ¿ Qué efectos e impacto han tenido las EHS en el logro de los objetivos y de la competitividad con respecto a las actividades de producción y comercialización?

Admidis	Progunts 5 d'Qué offectos e impaco han unido las EHS en el logro de los objetivos y de la competitividadeon respecto a las actividades de moduce én y comercialización?
1. Obsedventión	a) Producción y comercalización?  1. Uso de maquinaria y equipo moderno; Cizerpólia, Jion & Deer, 2. Certificación de inoquidad 3. Uso de agricultura protegida 4. Nedemotración en di Sera de producción y en el Sera de comence
	Se toman mustras para decembrar d'es cumple con la caldid respecto à tamaño, consistencia, color, nivel de madurez     b) Comercialización     1. Se produce tomate consecucione presentación y caldid     1. Se almacena en institucione cadecucios gresentación y caldid
2. Entrevistas	a) Producción  Es lider en la introducción de nueva trenología  Se cuenta con el hiderargo y la experiencia en inocuidad agrícola  Se cuenta con el hiderargo y la experiencia en inocuidad agrícola  Estine el interfa por incrementar el uso de la agricultura protegida en un 2014 lo que ayuda a mejorar los rendimiento de producción por heceárea en un 2009  Disca años atrás es tenía un rendimiento de 2,500 bubos por heceárea y en la actualidad es de 10,000 cajas.  Desarrollar investigación de biotecnología  Antes de sembrar sualizan el clima con un reporte meteorológico de CAADES y monitorean el mercado con comentarios del diente y/o distributidora  b) Comercialización  Cuatro empresas herricolas del estado decidos explorar el mercado curopeo  Algunas empresas herricolas del estado decidos explorar el mercado curopeo  Algunas empresas decisten entrar la industrialización de los productos horricolas  Seutrar desarrollar nuevos productos a travida de la biotecnología.  A Apoyar y respelár a las ESES gras que participon en feriras intermacionales.
3. Documentos Culturales	5. Tendencia de Crezimiento del mercado horticola.     1. La propuesta Sieven River que induye 5 puntos integrales de certificación.     2. Certificación por parte de SENASICA en el camplimiento de la inocustad agricola.
4. Fotografías	Mejor tecnología     Mejora de las instalaciones del empaque, incluye un sistema corrado, nuevos cuartos frios para conservar la vida de anaquel
5. Autores	1. Sarba y Solis- Susqueda de nuevos mencados 2. Porter Análistis del mercado a través de la partidigación en feriar internacionales 3. Aduah al buscar di desarrollo de nuevos productos a través de la biotecnología 4. Davengor y Harris al utilizar sistemas de predicción y estadísticas. Hay un avance si trata de analizar antes de sembrar el reporte meteorológico y determinados comentarios de sus principales elientes. 5.