UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE
UNIDAD CULIACÁN
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS:

CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO EXPORTADOR EN LA MEDIANA EMPRESA HORTÍCOLA DEL ESTADO DE SINALOA

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA:

BEATRIZ CAROLINA ROMERO MEDINA

DIRECTORA:

DRA. AIDA ALVARADO BORREGO

CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO, AGOSTO DE 2015

AGRADECIMIENTOS

El arribar a esta etapa en la que se cumple uno de mis proyectos de vida, en definitiva no hubiera sido posible sin la guía y apoyo de quienes me formaron para esta aventura que es vivir y sin quienes no existiría, *a mis padres,* Rosario Medina y Ramón Romero, gracias por todo su amor, sus enseñanzas, motivación, y por no dejarme vencer ante ninguna adversidad, sin duda son los mejores seres que Dios pudo poner en mi camino.

A mi esposo, Edgardo Castro, agradezco su paciencia y respaldo en todos los momentos de frustración, tensión y aislamiento para llegar a este objetivo y por aplazar los proyectos que como familia emprendimos.

Agradezco a mis acompañantes de vida, *mis hermanos,* Vanessa Romero e Isaac Beltrán, quienes han sido un motor constante en el logro de mis objetivos y quienes no abandonan a su hermana ausente.

A *mis abuelos,* Jesús Medina Escobar, por tus enseñanzas y porque sé que desde donde te encuentras estás orgulloso de lo que un día me dijiste que lograría, a Senorina Ojeda, por ser el pilar de esta gran familia.

Gracias a mis amigos por entender mis ausencias y abandono constantes.

Mi más sincero agradecimiento a quien durante este tiempo fungió como guía en este trabajo de investigación, *mi directora,* Dra. Aida Alvarado Borrego, gracias por su amistad desinteresada, comprensión y por el tiempo y dedicación empeñados en el logro del resultado que hoy se presenta.

Extiendo mi más sincera gratitud y reconocimiento al Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, mi guía metodológico, por su dedicación, consejos, preocupaciones, y por enseñarme que voy por el camino correcto, sin duda sus enseñanzas y amistad han sido fundamentales en mi formación como Doctora en Ciencias Administrativas.

Quiero agradecer también al Dr. Andrés Gutiérrez Márquez, Dra. Lucía Cereceres Gutiérrez, Dr. Sergio Alvarado Altamirano y Dr. Óscar Alfonso Aguilar Soto, por sus valiosas recomendaciones y aportaciones para la conclusión de esta tesis.

Agradezco de manera especial al Lic. Sergio Raúl Esquer Peiro, Director General de Agrícola Chaparral, por abrirme las puertas de su organización y permitirme desarrollar las actividades propias de la investigación, especialmente a la Lic. Socorro García Madrid, Gerente de Administración, quien autorizó el ingreso y me brindó todo el apoyo en la consecución del trabajo de campo. Así mismo, extiendo mi gratitud al Lic. Benjamín Cervantes, por su paciencia, tiempo y disposición en la concertación de citas con los distintos involucrados de la organización para el desarrollo de entrevistas. Igualmente, agradezco a todos los empleados, gerentes y trabajadores que sin sus importantes reflexiones y comentarios este trabajo no sería igual de valioso.

Gracias al Ing. Javier Olguín Luna, Director Estatal de ProMéxico, Lic. Margarita Zambrano, Exdirectora de Comercio Exterior del Gobierno del Estado de Sinaloa, Lic. Patricia Ayala, Coordinadora del Área de Promoción para la Pequeña y Mediana Empresa, por compartirme un poco de su experiencia en el sector. Así como a las instituciones y representantes que apoyaron el desarrollo de este documento, de manera particular a CAADES y a la AARC.

A la Universidad de Occidente, y a las autoridades académicas del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas, por brindarme el apoyo y guía para la consecución de mis estudios doctorales. A mis maestros gracias por sus enseñanzas y por enseñarme que no existen límites cuando se trata de aprender y ser un profesional. A mis compañeros de generación, gracias por compartir conmigo sus conocimientos y angustias en los momentos difíciles del programa.

Igualmente, agradezco a la Universidad Autónoma de Sinaloa, especialmente a la Facultad de Contaduría y Administración, por brindarme el apoyo institucional en mi formación doctoral.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. LA MEDIANA EMPRESA HORTÍCOLA EN EL ENTORNO GLOBAL	15
1.1.Análisis del contexto de las PyMES en el mundo	17
1.1.1. La globalización y las PyMES hortícolas	21
1.1.2. Problemática actual de las PyMES hortícolas mexicanas	30
1.2. Planteamiento del problema de investigación	33
1.2.1. Problemática general de PyMES hortícolas sinaloenses	35
1.2.2. Escenarios futuros y alternativas iniciales de solución	43
1.2.3. Formulación del problema de investigación	46
1.2.3.1.Interrogante central y sistematización del problema de investigación	46
1.2.4. Delimitación de tiempo y espacio de la investigación	47
1.3. Objetivos de la investigación	48
1.3.1. Objetivo general y objetivos específicos	48
1.4. Justificación de la investigación	49
1.5. Supuestos de investigación	52
CAPÍTULO II. PRINCIPIOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES EN EL ANÁLISIS DEL DESARROLLO EXPORTADOR DE LA MEDIANA EMPRESA HORTÍCOLA SINALOENSE	54
2.1. Antecedentes de estudio sobre desarrollo exportador	57
2.2. Conceptos y evolución histórica del desarrollo exportador	63
2.3. Teorías del Comercio Internacional desde las perspectivas clásica y moderna	69
2.4. Teorías contemporáneas de internacionalización	73
2.4.1. Teoría ecléctica de Dunning	74
2.4.2. Modelo de Uppsala	75
2.4.3. Modelo del ciclo de vida del producto de Vernon	80

2.4.4. Enfoque Born-Globals 82
2.4.5. Modelo de Jordi Canals 83
2.5. Desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense 85
CAPÍTULO III. FACTORES DETERMINANTES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL 86
3.1. Referentes investigativos sobre cambio organizacional 87
3.2. Principales acepciones y antecedentes históricos en el estudio del cambio Organizacional 95
3.3. Teoría de la Organización 99
3.4. Teoría del Desarrollo Organizacional 101
3.4.1. Corrientes teóricas del Desarrollo Organizacional 104
3.4.1.1. Transformación organizacional 104
3.5. El cambio organizacional en la mediana empresa 108
3.6. Modelos de cambio organizacional 111
3.6.1. Modelo de Kurt Lewin 111
3.6.2. Método Investigación - acción 113
3.6.3 Modelo de Lippitt, Watson y Westley 114
3.6.4. Modelo de Faria Mello 116
3.6.5. Modelo de cambio planeado Robbins 117
3.6.6. Modelo de cambio organizacional de Daft 119
3.7. Estrategia organizacional 124
3.8. Factores de resistencia al cambio organizacional 128
CAPÍTULO IV. DECISIONES METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN 130
4.1. Acepciones sobre metodología de investigación 131
4.2. Paradigmas de la metodología de la investigación 133
4.3. Metodología cuantitativa, cualitativa y mixta 137
4.4. Estrategia de investigación 148
4.4.1. Metodología empleada en la investigación 148
4.4.1.1. Estudio de caso 150
4.4.2. Tipo de investigación 152

4.4.3. Consideraciones para su aplicación 154
4.4.4. Criterios de validez 156
4.5. Investigación de campo 159
4.5.1. Diseño de investigación 161
4.5.2. Selección de la muestra 163
4.5.3. Técnicas de recolección de datos 165
4.5.4. Análisis de datos 167
CAPÍTULO V. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN 171
5.1. Entorno de la mediana empresa hortícola en México 175
5.2. Estrategias, prácticas y modificaciones implementados en la mediana empresa hortícola sinaloense 203
5.3. Factores que originan el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa 215
5.4. Características del cambio organizacional en la empresa hortícola Sinaloense 227
5.5. Cambios implementados en la mediana empresa hortícola para el desarrollo exportador 230
5.6. Principales obstáculos en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola exportadora sinaloense 260
5.7. Impacto del cambio organizacional en las exportaciones de la mediana empresa hortícola sinaloense 267
5.8. Factores que inhiben el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola en Sinaloa 274
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 281
BIBLIOGRAFÍA 296
ANEXOS 310

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

Capítulo I
1.1. Clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas 26
1.2. Unidades económicas establecidas en México 27
1.3. Unidades económicas establecidas en Sinaloa 28

Capítulo III
3.1. Teorías que dan sustento a la investigación 96
3.2. Acepciones sobre Desarrollo Organizacional 102
3.3 Referentes teóricos sobre el cambio organizacional basados en los modelos de control externo 108

Capítulo IV
4.1. Autores, enfoque u orientación de sus definiciones sobre métodos mixtos 145
4.2. Características de los paradigmas de investigación científica 146
4.3. Tipos de estudios de casos en la investigación cualitativa 151
4.4. Resumen sobre los tipos de investigación 153
4.5. Características de la investigación 153
4.6. Tipología de validez 157
4.7. Orientaciones que facilitan el ingreso a la investigación de campo 160
4.8. Instrumentos de recolección de datos 166

Capítulo V
5.1. Producto Interno Bruto, per cápita en Sinaloa 177
5.2. Principales eventos históricos de la horticultura en Sinaloa 177
5.3. Producción de hortalizas en Sinaloa durante el periodo 2006-2012 178
5.4. Estacionalidad de producción en Agrícola Chaparral 200
5.5. Principales cambios implementados en Agrícola Chaparral 235
5.6. Claves del éxito en la innovación de productos y servicios 239
5.7. Cambios implementados en Agrícola Chaparral desde la tipología de DAFT 259
5.8. Balanza comercial de México, año previo a entrada en vigor de TLCAN vs. 2014, sector agropecuario 266
5.9. Exportación de productos agrícolas México – Estados Unidos, periodo 2008-2014 266

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo I
1.1. Modelo de diseño de la construcción del capítulo I 30
1.2. Proceso del planteamiento del problema de investigación 34

Capítulo II
2.1. Diseño de construcción de marco teórico preliminar 57
2.2. Cadena de establecimiento 76
2.3. Mecanismo básico de internacionalización 77
2.4. Modelo para el proceso de internacionalización de redes de negocios 79
2.5. Ciclo de vida del producto 80
2.6. Etapas y actividades del proceso de internacionalización de una empresa 84

Capítulo III

3.1. Transformación organizacional 107
3.2. Modelo de tres pasos de Kurt Lewin 112
3.3. Método investigación – acción 113
3.4. Modelo de cambio planeado Lippitt, Watson y Westley 115
3.5. Modelo de cambio planeado De Faria Mello 117
3.6. Modelo de cambio organizacional de Robbins 118
3.7. Tipos de cambio organizacional 120
3.8. Modelo de cambio exitoso, Daft 122
3.9. Modelo para la implementación de la estrategia corporativa 127

Capítulo IV

4.1. Dimensiones filosóficas en el estudio de las organizaciones 136
4.2. Modalidades del paradigma cualitativo 141
4.3. Proceso de investigación cualitativa 142
4.4. Diseño de enfoque integrador 145
4.5. Tipos de evidencia para la validez 157
4.6. Tipos de triangulación 158
4.7. Modelo de Diseño de la Investigación de Campo 162
4.8. Criterios de selección de muestras cualitativa 164
4.9. Determinación del tamaño de la muestra a investigar. 164
4.10. Recopilación de información de la investigación 169

Capítulo V

5.1. Fases del desarrollo del análisis de datos 172
5.2. Modelo de diseño de construcción de capítulo 5 Análisis de resultados de investigación 173
5.3. Mapa sobre principales cultivos producidos bajo agricultura protegida 179
5.4. Ubicación de Agrícola Chaparral 190
5.5. Logotipo de la organización 191
5.6. Misión de Agrícola Chaparral 192
5.7. Visión de Agrícola Chaparral 192
5.8. Valores de la organización 194
5.9. Estructura organizacional de Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L. 196
5.10. Producción por Campo Agrícola en Chaparral 199
5.11. El núcleo de una cultura positiva 249
5.12. Cadena de establecimiento de Agrícola Chaparral según Modelo Uppsala 271

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Capítulo I

1.1. Fracaso de PyMES en el mundo 20
1.2. Personal ocupado por unidad económica y sector en México (Porcentajes) 27
1.3. Personal ocupado por unidad económica y sector en Sinaloa (Porcentajes) 28
1.4. Balanza comercial de México con el mundo (valores en miles de dólares) 32

Capítulo V

5.1. Balanza comercial de Sinaloa (millones de pesos) 180
5.2. Balanza comercial de México con Estados Unidos, 1994 – 2014 275
5.3. Exportación de productos agrícolas México-Estados Unidos, periodo 2008-2014 277

ÍNDICE DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AARC	Asociación de Agricultores del Río Culiacán
AC	Agrícola Chaparral
AMHPAC	Asociación Mexicana de Horticultura Protegida
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
BANXICO	Banco de México
CAADES	Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de Transformación
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y El Caribe
CNA	Consejo Nacional Agropecuario
CO	Cambio Organizacional
COMCE	Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONDUSEF	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
C-TPAT	Customs-Trade Partnership Against Terrorism
DO	Desarrollo Organizacional
DOF	Diario Oficial de la Federación
EHE	Empresas Hortícolas Exportadoras
EMN	Empresas Multinacionales
ESR	Empresa Socialmente Responsable
FDA	Agencia de Alimentos y Medicamentos (Food and Drug Administration, por sus siglas en inglés)
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (General Agreement on Tariff and Trade, por sus siglas en inglés)
GPS	Global Positioning System
IED	Inversión Extranjera Directa
IMMEX	Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INVs	Nueva Empresa Internacional
ISO	Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standarization, por sus siglas en inglés)
IVA	Impuesto al Valor Agregado
MIPyMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
NAFIN	Nacional Financiera
NTL	National Training Laboratory
ONG	Organización No Gubernamental
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PIB	Producto Interno Bruto

PNE	Premio Nacional de Exportación
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RRNA	Regulaciones y Restricciones No Arancelarias
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SE	Secretaría de Economía
SELA	Sistema Económico para América Latina
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SEP	Secretaría de Educación Pública
SGM	Segunda Guerra Mundial
SHyCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
SMEs	Small and Medium-size Enterprises
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
TO	Transformación Organizacional
U-M	Modelo Uppsala
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (United States Department of Agriculture, por sus siglas en inglés)

INTRODUCCIÓN

El cambio en las organizaciones ha sido una de las principales estrategias observadas en los últimos años, obedeciendo a los embates del entorno global que cada vez más supone retos y oportunidades para que logren permanecer eficientemente en el mercado.

La pequeña y mediana empresa en el mundo, representan uno de los principales motores de la economía, encontrando casos exitosos sobre todo cuando se refiere a los mercados europeo y norteamericano, no así al analizar la situación en Latinoamérica, en la que se observan claras desventajas en la operación y permanencia de estas empresas, ya que de acuerdo con Rodríguez (2010) de cada diez empresas instaladas sólo un 20 por ciento sobrevivirá los primeros dos años, máxime si se trata de la incorporación de sus productos en mercados internacionales, vía exportación, aunado a la ausencia de condiciones que les permitan competir con mercados proteccionistas.

Así, se observa la situación que viven las PyMES en México, quienes participan en la generación de empleos del país y representan importantes indicadores para la economía. No obstante, cuando se refiere a los apoyos que se otorgan vía gobierno federal y estatal, se observan grandes necesidades y poco respaldo institucional. Tal es el caso del sector hortícola en Sinaloa, específicamente la mediana empresa, quienes tienen un alto nivel de participación en el desarrollo regional, vía comercialización de sus productos nacional e internacionalmente, sin embargo, no se observa un crecimiento sostenido cuando se trata de actividades de exportación hacia su principal socio comercial Estados Unidos. Cabe decir que estas empresas ya no sólo compiten con sus connacionales, sino que participan en un mercado avasallado por empresas internacionales.

Por lo anterior descrito, se hace necesario el estudio e implementación de estrategias de cambio que permitan desarrollar y consolidar la exportación de productos al mercado norteamericano, principalmente a partir de transformaciones tecnológicas, de producto, culturales y estructurales.

Considerando la problemática citada, se buscó una organización representativa del sector que mostrara síntomas de modificaciones en su entorno, por lo que esta investigación se realizó en Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L., ubicada en Culiacán, Sinaloa. El interés por estudiar este sector surge de la necesidad de promover estrategias que permitan modificar las prácticas actuales que inhiben o imposibilitan el desarrollo exportador de bienes hortícolas hacia otras latitudes.

En el estudio, se muestran los antecedentes, características organizacionales de la empresa sujeto de estudio, así como los factores que les han motivado a la implementación de cambios en su organización, aunado a la identificación de barreras que inhiben le incorporación o adecuado desarrollo de los cambios que se incorporan, análisis del impacto del cambio en el desarrollo organizacional y en la que se proponen algunas alternativas para dar solución.

Vale observar que este trabajo se realiza bajo un enfoque cualitativo con estrategia de estudio de caso, en el que se aborda una problemática desde una organización representativa del gremio hortícola exportador en Sinaloa, toda vez que Agrícola Chaparral desarrolla actividades de producción y comercialización de productos hortícolas frescos en el mercado nacional y de exportación, específicamente a Estados Unidos. En esta tesis se aportan elementos teóricos y metodológicos que permiten un análisis estructurado del cambio organizacional implantado en la mediana empresa hortícola sinaloense.

Bajo esta modalidad, la investigación se ha ordenado de la siguiente manera: En el primer capítulo se presenta el contexto actual de la organización hortícola exportadora sinaloense, sus

problemáticas, así como la interrogante central que guía el estudio, la cual plantea: *¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense, las estrategias, prácticas y modificaciones que se implementan para el logro del desarrollo exportador?* y de la que se derivan seis preguntas de investigación que permiten enriquecer y lograr un mayor entendimiento de la problemática establecida.

Enseguida, para el abordaje del marco teórico se desarrollaron dos capítulos en los que fueron divididas las dimensiones de análisis: *cambio organizacional y desarrollo exportador.* En el capítulo dos se presentan los principios teóricos y conceptuales en el análisis del desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense, haciendo referencia a los hallazgos identificados en el país y en el extranjero, así como las teorías del comercio internacional y de internacionalización de las empresas. Posteriormente en el capítulo tres, titulado: Factores determinantes del cambio organizacional se identifican las teorías rectoras del estudio: Teoría de la Administración y Teoría de la Organización, luego se desarrollan las diversas teorías del cambio organizacional y aspectos que generan resistencia al cambio. Asimismo, se seleccionan como modelos para el sustento de esta investigación el propuesto por Daft referente a la implementación de cambio exitoso y el modelo gradual de Uppsala para internacionalización de las empresas.

El capítulo cuarto trata de la metodología de investigación utilizada, en el que se explican los diversos paradigmas existentes, especificando la estrategia de investigación y metodología empleada en el desarrollo de este trabajo, además de que se presentan las técnicas de acopio de información y análisis de datos.

A continuación en el capítulo cinco, se presentan y analizan los resultados derivados de la investigación de campo y la recolección de información documental, explicando el proceso de

incursión a la organización, los antecedentes de la empresa, sus características, evolución, así como las estrategias, factores, obstáculos, impacto y resultados obtenidos con la implantación del cambio organizacional para el logro del desarrollo exportador de sus productos.

Finalmente, se establecen las conclusiones a las que se arribaron, identificando los aspectos que dieron respuesta a las preguntas de investigación. A su vez, se plantean algunas recomendaciones que se consideraron importantes para el análisis de la problemática que se estudia y atender las áreas de oportunidad que fueron identificadas en la organización y en el entorno.

Capítulo I. La mediana empresa hortícola en el entorno global

En el presente capítulo, se muestra la situación actual en que se desempeñan las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en el mundo, partiendo de la revisión de diversas fuentes de información entre las que destacan: consulta de libros, revistas, journals, trabajos de investigación, entrevistas y observación, las cuales permiten delinear el entorno global de éste tipo de organizaciones. Además de analizar la situación nacional y local en que se desenvuelven éstas empresas.

Destaca que las PyMES hortícolas en el Estado de Sinaloa, sujeto de estudio de ésta investigación, suponen gran relevancia en el desarrollo regional, ya que se plantean elementos estructurales de impacto gracias a la generación de empleos, la alta producción de bienes de dicho sector que se genera en la entidad y su exportación[1] hacia otros países, así como la contribución al producto interno bruto (PIB), entre otros.

Con el objeto de describir y desarrollar la temática descrita, éste capítulo está compuesto de los siguientes apartados:

En principio se realiza un análisis sobre el contexto y la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en el mundo, realizando un análisis histórico sobre su surgimiento y desarrollo, así como la problemática que enfrentan, aunado al fenómeno de globalización y el impacto que ha tenido en dicho tipo de organizaciones y las oportunidades generadas. Asimismo, siguiendo con la

[1] Entendiéndose como el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero (Bancomext, 2005, p. 17).

contextualización, se desarrolla la problemática que viven estas empresas en México, específicamente las dedicadas al sector hortícola.

Posteriormente, aparece el planteamiento del problema de investigación, explicando la problemática encontrada en las PyMES hortícolas sinaloenses, visualizando los escenarios posibles de no atenderse el problema en cuestión y proponiendo de manera inicial, algunas alternativas de solución.

Enseguida se detalla a través de la formulación del problema de investigación el cuestionamiento central que guía el estudio y posteriormente se sistematiza la indagación a partir de varias interrogantes, las que han sido estructuradas a partir de los inconvenientes encontrados en el sector y empresas objeto de esta tesis.

A su vez, se determina el tiempo y espacio que ocupará el estudio, debido a que es preciso determinar el periodo y lugar en que se desarrolla el problema.

A continuación surgen algunos objetivos tanto generales como específicos que permiten orientar el estudio y delimitar en un primero momento el por qué y para qué de la investigación.

Luego, emerge la justificación de la investigación, la cual trata de señalar la importancia del estudio y sus implicaciones.

Además, se determina el supuesto de investigación inicial, que está sujeto a comprobación una vez que se finalice el estudio.

Finalmente, surgen las limitaciones del estudio que son detectadas como punto de partida y posibles obstáculos a generarse en el transcurso de la tesis.

1.1.Análisis del contexto de las PyMES en el mundo

El surgimiento de las pequeñas y medianas empresas en Europa después de la Segunda Guerra Mundial, se presentó bajo la necesidad de reconstruir los países que se encontraban devastados, principalmente los de Europa Occidental, quienes presentaban altos índices de desempleo, por lo que establecieron como estrategia para crear empleos la implementación de este tipo de empresa, lo que les ha permitido hasta nuestros días ser uno de los continentes del mundo con gran potencial en el desenvolvimiento de estas organizaciones.

Por su parte, en Estados Unidos, crearon el sistema de incubadoras[2] para el fomento de las PyMES, desarrollando el Emprendedurismo[3] y la generación de establecimientos ya sea en el sector comercio, industria o servicios con facilidades en la operación de negocios.

En el caso de América Latina, según Yoguel (1998), las PyMES iniciaron su desarrollo circunscritas en el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones[4], es decir, de manera cerrada hacia el exterior, con baja competencia y alta incertidumbre económica, y que se debieron enfrentar en la década de los noventa, a la liberalización del mercado, apertura al comercio internacional, y a la aparición de nuevos competidores. Además cabe resaltar que las PyMES han cambiado por la presencia de algunos elementos como: el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización, entre otros (Zevallos, 2003).

[2] Definidas según la Secretaría de Economía de México (2010), como organizaciones cuyo objetivo es apoyar a la creación y desarrollo de pequeñas o micro empresas en sus primeras etapas de vida.
[3] Es decir, mujeres y hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa a partir de una idea, que en muchos casos no cuentan con la suficiente experiencia empresarial, tecnología o financiamiento para materializarla (Secretaría de Economía, 2010).
[4] Implementado durante las décadas de los cincuenta y sesenta, en países en desarrollo como Argentina, Brasil y México. Consistió en el extenso uso de barreras comerciales para proteger las industrias nacionales de la competencia de las importaciones. Se dio una estrategia de visión hacia el interior en el que las industrias se establecen para suministrar al mercado nacional e inhibir el comercio internacional (Carbaugh, 2009, p. 254).

Según el autor antes referido, existen algunos ejemplos significativos sobre el desarrollo de este tipo de organizaciones, a partir de su vocación y sistemas de producción que han permitido la generación de redes de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), entre las que destacan: "Emilia Romana[5]" en Italia, "Baden-Wüttemberg[6]" en Alemania y "Sillicon Valley[7]" en Estados Unidos.

El común denominador de los casos antes citados es el apoyo y capacitación que brindan los gobiernos de los países en que se establecen con el fin de lograr un crecimiento económico y desarrollo a partir de las pequeñas y medianas empresas.

Luego del análisis planteado sobre la situación que guardan las PyMES en el mundo, no se debe olvidar que el fenómeno de globalización apareció en la escena mundial en los años ochenta del siglo pasado, trayendo consigo transformaciones políticas, sociales, culturales, pero sobre todo económicas. Ocasionando grandes desafíos para éste tipo de empresas, requiriendo de nuevas habilidades para permanecer en el mercado cada vez más competido.

Por tal, Rodríguez Peñuelas (2004), establece que el perfil de la organización emergente corresponde a estructuras flexibles, descentralizadas y planas, orientadas a la innovación y al

[5] Región de Italia, dividida en 9 provincias y más de 300 municipios. Se destaca por el gran número de PyMES que concentran el 98 por ciento de las fuerzas productivas, cuenta con procesos de innovación tecnológica y un mercado altamente diversificado. La región se ubica por encima de la media nacional en términos de renta per cápita (Welp y Jordana, 2007, p.199).

[6] De acuerdo con Información del Gobierno de Baden-Wüttemberg, Alemania, es uno de los dieciséis estados federados y tercer estado del país en extensión y población. Forma parte de las regiones más importantes del mundo por ser sede de empresas multinacionales como Mercedes-Benz, Bosch, IBM, Daimler Chrysler, Hugo Boss, entre otras. Una de las principales características de la región es el desarrollo económico y social debido a la eficiencia y competitividad de las PyMES establecidas, ya que alrededor de las dos terceras partes del empleo es generado por éste tipo de organización, además de dedicar gran parte de la producción al mercado de exportación.

[7] Se ubica en San Francisco, California y se caracteriza por ser una zona con alta concentración de industrias relacionadas con computadoras y semiconductores. Entre las principales empresas internacionales establecidas se encuentran: Hewlett-Packard, Nokia, Google, Adobe System, Yahoo, Intel, entre otras. Lo que le ha permitido duplicar el modelo en otros continentes como Europa, en el que son conocidos como parques industriales (Silicon Valley).

cambio[8], que requieren la utilización de nuevas tecnologías; nuevas formas organizacionales; un tipo de trabajo polivalente, variado y cambiante; contratación de personal altamente calificado y una cultura fuerte, participativa que involucre a los miembros de la organización, es decir, hoy en día las organizaciones no pueden esperarse a que el cambio suceda, para adaptarse a él, sino que deben generar el cambio, bajo una planeación y objetivos claros (Hodge, Anthony y Gales, 2007, p. 366). Esto debido a que el mundo de hoy es lo que Rodríguez (2010, p. 24) describe como una *aldea global*[9], en el que los productores de bienes y servicios compiten en el ámbito doméstico e internacional.

Según lo que se ha citado, las micro, pequeñas y medianas empresas son un factor de desarrollo fundamental en las economías del mundo, ya que representan más del 90 por ciento de las empresas establecidas. Por ello, la figura del pequeño empresario toma relevancia, dado que es pieza clave y vital de la economía moderna de los países desarrollados y los que se encuentran en proceso de desarrollo, por generar empleos y producir bienes y servicios que serán destinados al mercado nacional o al exterior.

Sin embargo, las PyMES establecidas en América Latina, presentan bajos índices de orientación de sus productos y/o servicios hacia el exterior, ya que solo exportan alrededor del 20 por ciento del producto nacional bruto, orientando un 80 por ciento de sus operaciones en el mercado interno (Zevallos, 2003, p. 54). Generan el 61 por ciento del empleo y 28 por ciento del PIB, desarrollando solo el 8.4 por ciento de las exportaciones. Destacando que Brasil es el país de Latinoamérica que

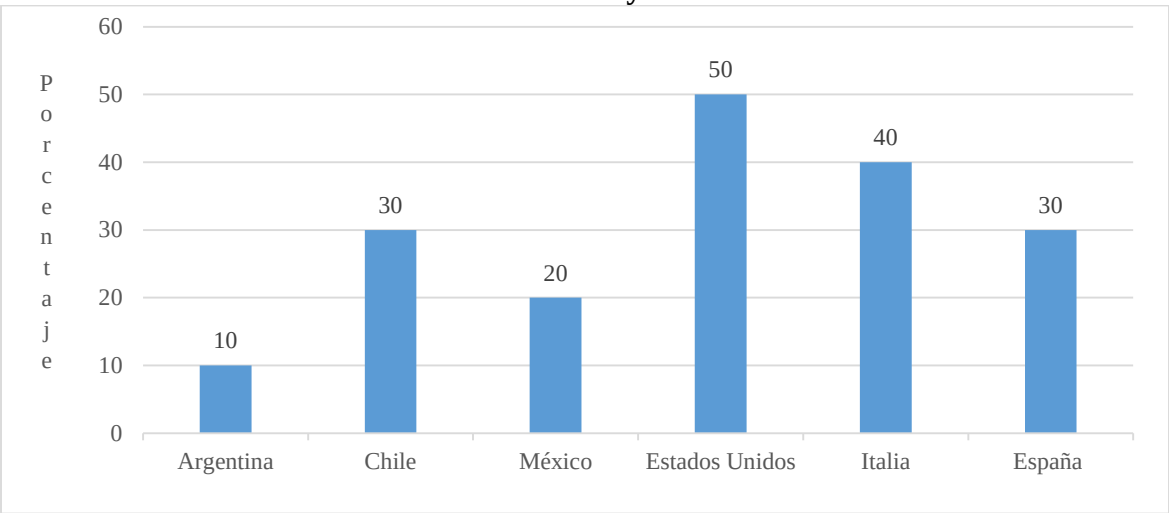
[8] Entendiéndose como cualquier alteración o modificación en el orden o situación actual de las cosas. O bien, según Chiavenato (2006, p.322), es definido como la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro distinto. Implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción.

[9] Según McLuhan (1968) se finaliza la era de la cultura basada en el libro, lo cual implica que la televisión y los nuevos sistemas electrónicos de comunicación han instalado ya al ser humano en una sociedad audio-táctil trivializada a escala planetaria, es decir, la globalización desvanece las barreras geográficas y las personas se enfrentan a nuevas realidades socioculturales en las que podrán conocer y hacer contacto directo a través de los medios de comunicación.

compone el mayor número de exportaciones con un 12.5 por ciento, mientras que países como México desarrollan menos del 5 por ciento de exportaciones en ese tipo de empresas (SELA, 2010).

Por otro lado, de acuerdo con Rodríguez (2010, p.50), se observan cifras sobre el fracaso de las PyMES suscitadas a nivel internacional (gráfica 1.1.):

Gráfica 1.1. Fracaso de PyMES en el mundo



Fuente: Elaboración propia BCRM con base en datos de Rodríguez (2010, p.50)

En la gráfica antes expuesta, se puede apreciar que en Argentina, de cada diez empresas que se crean, una de ellas llega al segundo año de operación, es decir, solo 10 por ciento. En Chile, de cada 10 empresas que se generan, llegan al segundo año de operación tres de ellas, lo que representa un 30 por ciento, por su parte en México, de diez empresas creadas, solo dos llegan al segundo año de operación, esto es un 20 por ciento. Asimismo, la CEPAL señala que en los países subdesarrollados, entre 65 y 75 por ciento de las pequeñas empresas deja de existir durante los primeros dos años. En Estados Unidos, de cada 10 empresas que surgen, cinco de ellas llegan al segundo año de operación, o sea, 50 por ciento. En Italia, de cada 10 empresas surgidas, casi cuatro de ellas llegan al segundo año de operación, lo que representa un 40 por ciento. Finalmente, en

España, de cada 10 empresas que se crean, tres de ellas llegan al segundo año de operación, lo que significa el 30 por ciento.

Algunos de los problemas que ocasionan la desaparición de dichas organizaciones y que enfrentan los pequeños empresarios al crear una empresa son en su mayoría el financiamiento (38 por ciento), seguido por un 25 por ciento los trámites que deben realizar, así como la creación de mercado, representa un 22.8 por ciento, la localización de la empresa, 3.7 por ciento, falta de personal capaz, 3.7 por ciento, un 2.9 por ciento se encuentran ante la problemática de aceptar el riesgo y finalmente un 3.9 por ciento se enfrenta con otras dificultades (Rodríguez, 2010, p.155).

La situación que se presenta, es alarmante si se considera que este tipo de empresas son las que desarrollan la mayor cantidad de empleos en los diversos países del mundo y en el caso específico de México, generan más del 73 por ciento de los puestos de trabajo y alrededor del 50 por ciento del producto interno bruto (Plan Nacional de Desarrollo 20013 – 2018).

1.1.1. La globalización y las PyMES hortícolas

La globalización ha sido estudiada y definida por un amplio número de autores, quienes han coincidido en argumentar que es un fenómeno de interdependencia entre países y la unificación cultural, económica, tecnológica, política, de productos y servicios. En ese sentido, encontramos la definición de Carbaugh (2009, p.2) quien la describe como:

> El proceso de mayor interdependencia entre los países y sus ciudadanos. Consiste en una mayor integración de mercados de productos y servicios entre las naciones por medio del comercio, migración e inversión extranjera; es decir, por medio de los flujos internacionales

de productos y servicios, de personas y de inversión, como en el caso de equipo, fábricas, acciones y bonos. También, incluye elementos no económicos como la cultura y el entorno. En términos sencillos, la globalización es política, tecnológica y cultural, así como económica.

Por su parte, Peng (2010, p.18) señala que la globalización, es la integración de países y personas alrededor del mundo y se puede describir como una fuerza arrasando al mundo en tiempos recientes. Una evolución histórica a la larga, desde el principio de la historia humana. Un péndulo que oscila de un extremo a otro de tiempo en tiempo.

Es innegable que la globalización es un fenómeno que llegó para quedarse y aun cuando existen versiones a favor y otras en contra, es ineludible que las organizaciones se involucren y traten de aprovechar los beneficios y oportunidades que trae consigo.

A continuación se realiza un breve esbozo sobre los tres periodos principales por los que ha transitado la globalización, de acuerdo con Carbaugh (2009, p.3). El primero se encuentra en el periodo comprendido de 1870 a 1914, caracterizado por la disminución de barreras arancelarias y el desarrollo de la Revolución Industrial que generó el cambio de barcos de vela por los de vapor y la llegada de los trenes para la transportación, trayendo consigo la disminución de costos de transporte. Esta etapa culminó con el desencadenamiento de la Primera Guerra Mundial. Posteriormente de 1945 a 1980 se habla de un segundo periodo que aparece después de la Segunda Guerra Mundial, caracterizado por el aumento del ingreso per cápita de los países desarrollados y notable rezago en los países en desarrollo, creando una amplia brecha de desigualdad mundial, logrando la desconfianza de éstos últimos por el comercio internacional, quienes demandaban mejor acceso a los mercados de los países desarrollados para productos y servicios manufacturados

que resultaría en mejores condiciones para sus ciudadanos. La última etapa de la globalización – la cual conocemos hoy en día – inició en 1980, su característica principal es que los países en desarrollo ingresaron en los mercados mundiales de manufactura, volviéndose exitosos en la producción con mano de obra abundante. Por su parte, los países desarrollados empezaron a voltear e instalar sus plantas de producción en los países en desarrollo, quienes les generaban mejores condiciones en cuanto a mano de obra intensiva se refiere para lograr mejores utilidades e ingresos en su fabricación. Logrando, en el año 2000, con la inclusión de la era de la información, la operación de empleos administrativos en el extranjero, a través del *outsourcing*[10], es decir, la subcontratación de mano de obra para la fabricación de productos, realizada en más de un país.

Sobre la base de lo expuesto, es pertinente establecer la relación entre las organizaciones y el contexto en el que se desenvuelven, ya que no se puede negar que el desempeño de una organización dependerá en gran medida de las condiciones de mercado que permeen en el momento de su operación. Ahora bien, es importante definir que la organización, visto desde la perspectiva de Hodge, Anthony y Gales (2007, p.11), es señalada como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta y objeto en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir, miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros, y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos.

[10] Es sumamente utilizado hoy en día por los diversos países del mundo, gracias a la interconexión existente y a los acuerdos y/o tratados comerciales, los cuales permiten producir a menores costos que los que les generaría el realizar todo el proceso productivo en un solo país.

Por lo anterior, podemos entender a la organización como algo innato que se presenta en todos los ámbitos de la vida humana, ya que el entorno en que nos desenvolvemos tienen que ver directa o indirectamente con la organización y no debemos olvidar que estará formada por personas.

No obstante, hemos de comprender que el contexto actual de las organizaciones presenta características que han sido definidas por el acontecer mundial, entre las que destaca, la interdependencia entre las organizaciones, ya que hoy en día estamos entrelazados y existe una facilidad en comunicación, mejor y mayor acceso a tecnología, a recursos o insumos para producción, entre otros aspectos.

Por otro lado, las organizaciones no deben olvidar que el entorno global en el que se desarrollan supone oportunidades y facilidades para su operación, pero también algunas amenazas, encontrando como una de las principales: la creciente competencia entre organizaciones, ya no solo locales o nacionales sino la aparición de competidores internacionales, que generan la inhibición del crecimiento o la desaparición de dichas organizaciones cuando éstas no se encuentran preparadas para competir en el mercado.

Actualmente ninguna organización debe ignorar la importancia que revisten los acontecimientos a nivel mundial, ya que no se puede negar que vivimos en una economía ampliamente entrelazada e interconectada y que aun cuando un problema se presente en un país bastante distante o lejano del nuestro, tarde o temprano ese fenómeno tendrá afectaciones u oportunidades en las operaciones que se realicen, debido a la apertura de mercados a que se ha hecho referencia.

Consecuentemente y en virtud de la importancia que tiene el análisis mundial, las organizaciones en México y específicamente las pequeñas y medianas empresas, deben considerar los factores exógenos para lograr una mejor operación en el mercado, entre los que destacan: la

aparición de nuevas empresas, la desaparición o disminución de barreras arancelarias[11] al comercio internacional[12] y la inclusión de regulaciones no arancelarias[13] para el ingreso a otros países, la diversidad cultural de los competidores, la cada vez mayor competencia en elaboración de productos y/o servicios, el entorno financiero, entre otros.

Tal es el caso que se puede observar a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), signado entre México, Estados Unidos y Canadá y que entró en vigor en enero de 1994. Dicho tratado establece una zona de libre comercio entre los países señalados, en la que se busca la eliminación de barreras al comercio y facilitar el comercio transfronterizo de bienes y servicios, así como promover condiciones de competencia leal entre los países signatarios, entre otros (Secretaría de Economía, 2010). Sin embargo, en la realidad se observa que no ha existido competencia leal, ni una libertad del flujo de mercancías, baste decir que es complicado para los productores nacionales el envío de productos a los socios comerciales, debido a las cada vez mayores barreras no arancelarias impuestas, así como a la diferencia de subsidios u apoyos que se otorgan a los productores agrícolas en Estados Unidos por mencionar un caso, poniendo a los agricultores nacionales en desigualdad de condiciones cuando a exportaciones se refiere. Si bien es cierto, a partir del TLCAN se ha incrementado el flujo comercial entre los miembros, es preciso señalar que las exportaciones provenientes del sector primario, principalmente de la horticultura en México son principalmente materia prima que será procesada en Estados Unidos y/o Canadá y

[11] Impuestos que impone el gobierno para evitar la importación en forma indiscriminada o bien para que se importen sólo determinados productos o servicios o se importen de determinados países con los que se tiene un acuerdo comercial (Lerma, 2010, p.301).

[12] Supone el intercambio de bienes y servicios entre residentes de diferentes países (Hinkelman, 2003, p.12). Cada país tiende a especializarse en la producción de bienes que les cuesta más barato producir, para posteriormente intercambiar sus excedentes por los de otras naciones.

[13] También conocidas como barreras no arancelarias, las cuales son medidas que entorpecen, dilatan o impiden el libre flujo de productos de un mercado a otro, bien se trate de una ley, decreto o mera práctica administrativa, siempre que no provenga del arancel (Bancomext, 2005, p.258).

finalmente se retornará a nuestro país vía importaciones[14] como producto terminado o con valor agregado, lo que implica un rezago en el sector.

A su vez, se observa la creciente competencia que se presenta en las PyMES al instalarse organizaciones del mismo ramo en el país y en Sinaloa gracias a la apertura comercial que se ha generado a raíz de la globalización, como se ha descrito con anterioridad, que limitan el desarrollo de este tipo de empresas, o bien, como describe Rodríguez Peñuelas (2010, p.29), los principales problemas de las organizaciones sinaloenses son el rezago en los avances tecnológicos, intensa competencia internacional, pérdida de competitividad, restricciones a la comercialización, regulación de oferta productiva, estilos de administración basados en criterios familiares, por mencionar algunos.

Es importante señalar que de acuerdo con diversas secretarías e instituciones, en nuestro país se realiza la siguiente estratificación para definir y diferenciar a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas:

Cuadro 1.1. Clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas

Tamaño Clase	Número de empleados		
	Industria	**Comercio**	**Servicios**
Microempresa	0 a 10 empleados	0 a 10 empleados	0 a 10 empleados
Pequeñas empresas	11 a 50 empleados	11 a 30 empleados	11 a 50 empleados
Medianas empresas	51 a 250 empleados	31 a 100 empleados	51 a 100 empleados
Grandes empresas	251 o más empleados	101 o más empleados	101 o más empleados

Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF), 2011.

Como se observa en el cuadro preliminar, en México la forma de organización se clasifica en grandes, medianas, pequeñas y micro empresas. Por lo que se establece el análisis de información estadística sobre las unidades económicas establecidas en territorio nacional, así como su porcentaje de participación en el empleo. Observando en el cuadro 1.2 que del total PyMES a nivel

[14] Es decir, la entrada legal de mercancías de procedencia extranjera y que serán consumidas en territorio nacional (Bancomext, 2005, p.264).

nacional, considerando las micro empresas, un 99.3 por ciento lo representa la industria, 99.8 el sector comercio y un 99.5 por ciento los servicios (INEGI, 2013).

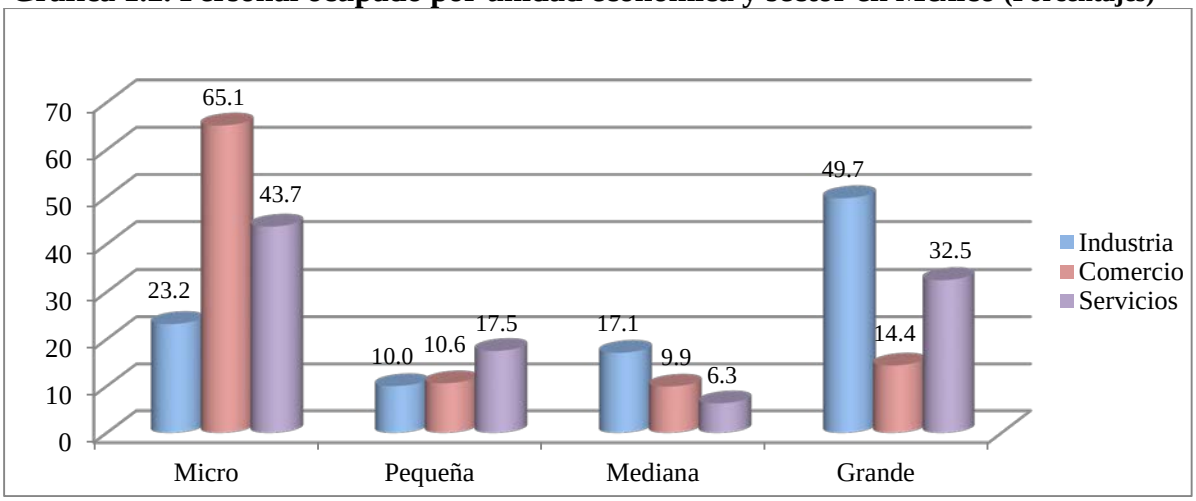
Cuadro 1.2. Unidades económicas establecidas en México

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Industria	404 156	22 349	7 113	3 233	436 851
Comercio	1 803 799	38 779	11 619	4353	1 858 550
Servicios	1 291 080	64 310	6 555	5 342	1 367 287
Total	3 499 035	125 438	25 287	12 928	3 662 688
Porcentaje	95.53%	3.43%	0.69%	0.35%	100.00%

Fuente: elaboración propia BCRM con base en datos del INEGI, Censo 2013.

De esta forma, en la gráfica 1.2 se muestra que el sector comercio es el que genera mayor número de empleos, con 5 millones 250 mil 051 empleados, seguido por el sector servicios con 4 millones 953 mil 780 personas ocupadas y finalmente la industria genera 2 millones 003 mil 966 puestos de trabajo (INEGI, 2013).

Gráfica 1.2. Personal ocupado por unidad económica y sector en México (Porcentajes)



Fuente: elaboración propia BCRM con base en datos del INEGI, Censo 2013.

Con la finalidad de contextualizar el estudio, la presente investigación se orienta en las PyMES del sector hortícola en Sinaloa, debido a que representan uno de los principales motores para la economía de los países a nivel mundial. Por lo que, el estudio sobre su clasificación, contexto y situación actual se vuelve relevante. Así como la horticultura, una de las actividades con mayor participación en la economía de la región, después de los cereales y granos (SAGARPA, 2011).

Tal como se refleja en los siguientes indicadores (cuadro 1.3) sobre las unidades económicas establecidas en Sinaloa, se observa que las MIPyMES ocupan el 96.2 por ciento de las empresas establecidas, con un 99.58 por ciento de organizaciones dedicadas a la industria, el 95.05 por ciento al comercio y un 94.08 al sector servicios.

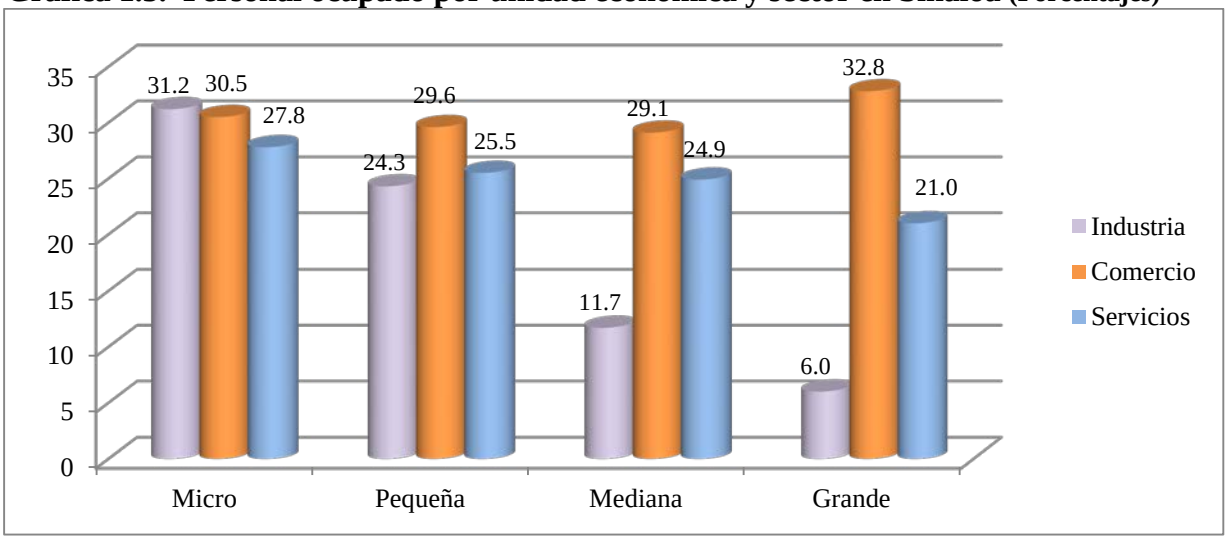
Cuadro 1.3. Unidades económicas establecidas en Sinaloa

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Industria	7 670	381	86	34	8 171
Comercio	34 831	1 371	422	140	36 764
Servicios	30 687	1 771	161	100	32 719
Total	73 188	3 523	669	274	77 654
Porcentaje	94.26%	4.51%	0.87%	0.36%	100.00%

Fuente: elaboración propia BCRM con base en datos del INEGI, Censo 2013.

Estas unidades económicas generan 125 mil 306 empleos en las que se dedican a los servicios, 131 mil 491 en comercio y 38 mil 919 en industria (gráfica 1.3.).

Gráfica 1.3. Personal ocupado por unidad económica y sector en Sinaloa (Porcentajes)



Fuente: elaboración propia BCRM con base en datos del INEGI, Censo 2013.

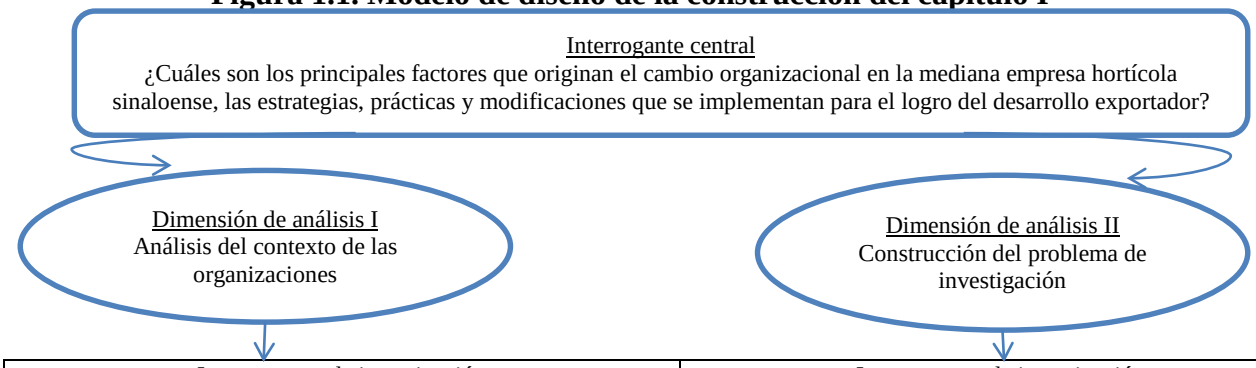
Como se ha señalado y de acuerdo con Gámez y López (2009, p.102-103), Sinaloa representa uno de los estados más importantes en cuanto a exportación de hortalizas hacia el mercado de Estados Unidos y en menor medida al de Canadá. Sin embargo, el estatus del estado a nivel nacional no es definitivo, ya que se presenta la situación de otros estados del país en el que la horticultura

ha crecido con mayor rapidez y diversificación de cultivos. Según dichos autores, en la entidad se tiene una estructura de cultivos muy sensible al mercado, tiene condiciones de clima que determinan sus posibilidades de diversificación a cultivos ya tradicionales, además refieren que no se tiene una verdadera cultura de diversificación que propicie el desarrollo de nuevos productos, o la incorporación de los tradicionales hacia nuevos mercados.

Vale la pena decir que las PyMES hortícolas, deben estar alertas a las oportunidades que se generan debido a fenómenos meteorológicos en otros países, innovación en productos, nuevas técnicas de cultivo y producción, estabilidad o inestabilidad financiera y política, apoyos a la producción en el país, las nuevas tendencias o demanda en el mercado, etc.

Por lo antes expuesto y con base en el análisis del entorno mundial, el presente capítulo fue desarrollado bajo el siguiente diseño (figura 1.1.):

Figura 1.1. Modelo de diseño de la construcción del capítulo I



Interrogantes de investigación ¿Qué significa contexto? ¿Cómo se definen las organizaciones modernas? ¿Qué es globalización? ¿Cuál es la problemática internacional que enfrentan las medianas empresas? ¿Cuál es la problemática de la mediana empresa hortícola en México? ¿De qué manera impacta el entorno globalizado en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa?	Interrogantes de investigación ¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense? ¿Qué características identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola sinaloense para el desarrollo exportador? ¿Qué cambios se han implementado en la mediana empresa hortícola en Sinaloa para alcanzar su desarrollo exportador? ¿Cuáles son las principales dificultades en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense y qué acciones se han realizado para darle solución? ¿De qué manera impacta el cambio organizacional en el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense? ¿Cuáles son los factores que impiden el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola de Sinaloa?
Metodología de investigación Revisión bibliográfica	Metodología de investigación Revisión bibliográfica
Categorías de análisis Contexto. Organizaciones modernas. Globalización. Pequeñas y medianas empresas (PyMES). Problemática de la mediana empresa hortícola en México. Entorno globalizado y mediana empresa hortícola sinaloense.	Categorías de análisis Factores que originan el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense Características de cambio organizacional. Cambios que se implementan en la mediana empresa hortícola sinaloense. Problemática actual en la mediana empresa hortícola de Sinaloa a partir de la implementación del cambio organizacional y soluciones. Impacto del cambio organizacional en el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense. Factores que impiden el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola de Sinaloa.

Fuente: Elaboración propia BCRM con base en el modelo propuesto por Rodríguez (2010, p. 149).

1.1.2. Problemática actual de las PyMES hortícolas mexicanas

Según Montaño (2004, pp. 12-13) la sociedad mexicana actual es producto de una revolución social iniciada en 1910, quien conoció un periodo de estabilidad política basada en el modelo económico denominado de sustitución de importaciones, el que se caracterizó por una fuerte política

proteccionista, que pretendía el crecimiento del mercado interno, un importante programa de subsidios y una amplia participación económica del Estado.

Posteriormente, siguiendo con el autor, en 1982 se inicia el proceso de modernización, que consistió en la apertura a la economía global, redimensionando la empresa maquiladora, promoviendo las exportaciones y exponiendo a las empresas nacionales a la competencia internacional.

Ahora bien, como lo establece Rodríguez Peñuelas (2010, p.11):

> En México, las organizaciones que han sentido con mayor impacto el fenómeno de la globalización son las PyMES, manifestándose en un incremento de la competencia, presionando hacia la búsqueda de estrategias que permitan solucionar sus problemas a escenarios poco gratos, debido a políticas públicas con programas de apoyo insuficientes, falta de preparación de empresarios, financiamiento caro y escaso y otros factores que en mucho de los casos no les han permitido permanecer en el mercado y a otros lograr sus objetivos de desarrollo empresarial.

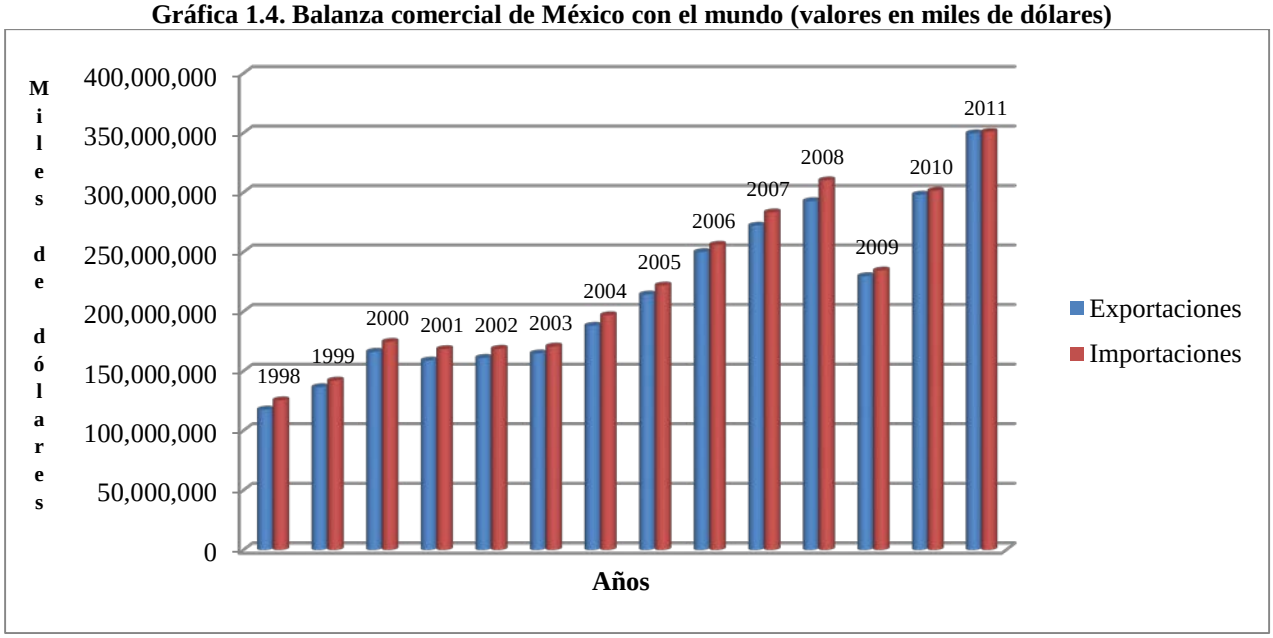
En ese sentido, se observa en la actualidad que las pequeñas y medianas empresas han significado para el país el motor de crecimiento de la economía nacional, empero, como se estableció anteriormente, las operaciones son en su mayoría hacia el mercado local o nacional y en menor escala hacia mercados internacionales.

Como se observa en la balanza comercial[15] que presenta la Secretaría de Economía con datos del Banco de México (2012) en la que se establece un comportamiento deficitario durante el año

[15] Establece el cálculo de las exportaciones netas y las importaciones en las cuentas de mercancías (Carbaugh, 2009, p.540).

2011, es decir se realizaron un mayor número de importaciones que exportaciones a nivel nacional, comportamiento que se ha venido repitiendo durante los últimos catorce años, como se aprecia en gráfica 1.4.:

Gráfica 1.4. Balanza comercial de México con el mundo (valores en miles de dólares)



Fuente: elaboración propia BCRM con base en datos de Secretaría de Economía con datos del Banco de México, 2012.

Gámez (2009, p.102) afirma que en México la industria agrícola es uno de los sectores de mayor relevancia debido a su elevada generación de empleos y aportación a la economía a partir de la comercialización de cultivos como frutas, hortalizas y granos, que como es sabido, el sector hortícola representa uno de los más importantes en el país. Sin embargo, según se ha comentado, la mayoría de las PyMES del sector carecen de infraestructura y capacitación para emprender la expansión de su negocio hacia el exterior. En ese sentido, se aprecia la situación de Sinaloa donde el 65.9 por ciento de las exportaciones realizadas durante 2012 fueron provenientes del sector agrícola (INEGI, 2013), sin embargo, un bajo porcentaje lo desarrollan las pequeñas y medianas empresas, siendo el principal mercado los Estados Unidos de América.

Dado lo anterior, se detecta la problemática en las PyMES hortícolas mexicanas en las que los productores orientan la comercialización de su producción hacia el mercado local y nacional y en menor medida hacia el internacional, causa de la ausencia de capacitación de los empleados que en ellas laboran, o bien, ausencia de visión de los dueños de organizaciones hacia el exterior, entre otras, lo que ocasiona una falta de competitividad en el sector al enfrentarse a empresas extranjeras que se ubican en territorio nacional y que generan utilidades que poco se reflejan en la economía del país.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

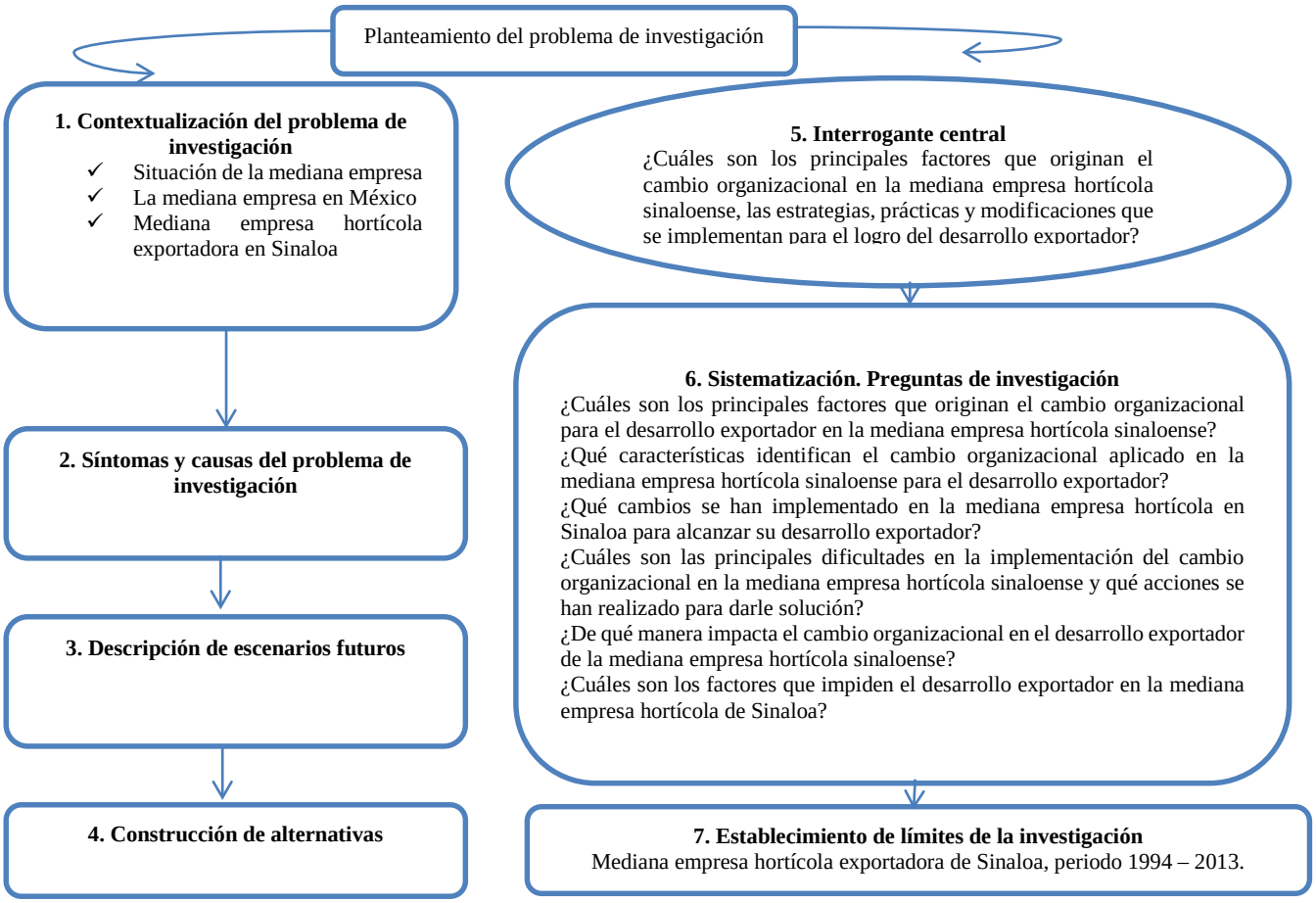
El planteamiento del problema, es uno de los aspectos más importantes en el diseño del proyecto de investigación, ya que está definido por su propio objeto de conocimiento. Se expresa en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y la sistematización (Rodríguez Peñuelas, 2010, p. 122).

Para tal efecto el autor en mención propone tres fases o momentos: *primera fase.* Realizar búsqueda sobre la información existente en torno a la problemática que se plantea en el contexto internacional, nacional y local, lo que nos llevará a realizar la descripción del problema, e identificar sus síntomas, así como las causas que lo originan, citando en todo momento los referentes teóricos que se consultaron. Enseguida, se debe realizar una predicción sobre el escenario futuro que se presentaría de mantenerse la situación actual del problema estudiado. Finalmente en esta fase, se formularán alternativas que desde la óptica del investigador generen una solución al problema que se ha planteado. En una *Segunda fase,* esboza la construcción de la interrogante central que guía el trabajo de investigación, así como las preguntas de investigación

que sustentan a la interrogante central. En la *fase final de este apartado, se* establecen límites de la investigación, señalando la organización en la que se desarrolla el estudio, el giro de la empresa, el lugar y espacio de tiempo.

De acuerdo con la recomendación anterior, se presenta en la figura 1.2., el esquema con el que se desarrolló el planteamiento del problema para el estudio del cambio organizacional y desarrollo exportador en PyMES hortícolas del Estado de Sinaloa.

Figura 1.2. Proceso del planteamiento del problema de investigación



Fuente: Elaboración propia BCRM con base en el modelo propuesto por Rodríguez (2010, p. 124).

1.2.1. Problemática general de PyMES hortícolas sinaloenses

En este apartado se desarrolla la problemática que se detecta en las PyMES hortícolas del estado de Sinaloa, para lo cual realizamos diversas definiciones que permiten una mejor comprensión sobre la temática que se desarrolla, entre los que destacan el concepto de cambio organizacional y desarrollo exportador, que permitirá orientar el estudio.

Históricamente el mundo ha transitado por diversas etapas, procesos y formas de vida de sus habitantes, lo que ha hecho posible que se presente una constante necesidad por lograr la adaptación a las nuevas estructuras que se presentan en el entorno, por ejemplo, como lo señala Gámez (2009, p.15), el surgimiento de la sociedad posindustrial ha propiciado una serie de cambios en donde la generación del valor agregado, vía conocimiento (*knowledge),* así como el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es base fundamental para la innovación y la mejora de los procesos, productos y servicios de las empresas: La evolución de las empresas, a consecuencia de la sociedad del conocimiento y las TIC, es producto de lo que hoy se denomina cambio organizacional.

En términos de Daft (2007, p.405) el cambio organizacional es la adopción de una nueva idea o comportamiento que es nuevo para la industria, mercado o entorno general de la organización. Estableciendo cuatro tipos principales: tecnológico, de producto, de estructura y cultural.

Así mismo, Kast y Rosenzweig (1998) señalan que el cambio organizacional es generalmente estimulado por alteraciones en su medio ambiente, que incluye factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales. Otras fuerzas que motivan el cambio organizacional, proviene de modificaciones de los objetivos de la organización, los cambios en valores, fuentes externas (reglamentaciones del gobierno referentes a características de seguridad

del producto, por ejemplo) o pueden ser desarrolladas internamente conforme la organización redefine su misión global.

Por otro lado, al referirnos al término desarrollo exportador, con base en las definiciones realizadas por el Bancomext, así como por Morales (2012) se afirma que es el inicio de la comercialización de productos y/o servicios que son elaborados en territorio nacional y se dirigen de manera legal hacia otros mercados a nivel internacional.

En relación con el entorno nacional, Sinaloa se observa como el gigante agrícola de México, el estado empresarial por excelencia, en contrapartida se aprecia que el campo mexicano vive momentos difíciles, según Carton de Grammont (2007, p. 21), ocasionado, entre otros factores a las disparidades y competencia generada por la globalización, la cual ha acentuado la brecha entre países desarrollados y en vías de desarrollo.

A lo largo del último siglo se ha dado un desarrollo de la horticultura como consecuencia principalmente de la variación que ha experimentado la demanda, tanto en el mercado nacional como en el mercado externo. Por otra parte, esta actividad, presenta entre sus peculiaridades más evidentes que aunque su volumen de producción no experimente un crecimiento significativo, como ha sucedido en los últimos diez años, el valor de la producción sí muestra una posición ascendente (Carrillo, 2004, pp.1-2).

Según dicho autor, la situación favorable de la horticultura sinaloense se debe, entre otros factores, a su posición geográfica estratégica, un clima favorable, sus notables avances tecnológicos y gran capacidad de innovación, además sobresalen la organización eficiente de los productores, la disposición de tierra cultivable, una enorme infraestructura hidráulica, disponibilidad de mano de obra, reducciones arancelarias a partir del TLCAN, tradición en sus

relaciones con las distribuidoras estadounidenses, facilidades en telecomunicaciones y transporte y la calidad de sus productos hortícolas.

En contrapartida a lo descrito anteriormente, López y Rosales (2008, p.165) establecen que:

> El Estado de Sinaloa muestra síntomas de una región en declive, es decir, existe una base natural de recursos deteriorada; estructura económica orientada hacia la producción de pocos productos primarios, mano de obra barata y apoyo gubernamental; expulsora de población y con indicadores per cápita inferiores a los promedios nacionales. No se observa una estrategia de competitividad estatal ni sectorial, no se perciben instrumentos de política pública que incentive una cultura innovadora y sistémica para restructurar sus actividades económicas en las que se privilegien los criterios de mercado junto a las exigencias del comercio internacional.

Aunado a lo anterior, Rodríguez, Del Castillo, Borboa y Cereceres (2006, p.61) encuentran que los principales problemas a los que se enfrenta la empresa hortícola sinaloense son: la intensa competencia internacional, la regulación de oferta productiva, contaminación del agua del subsuelo, estilos de administración basados en criterios familiares, servicios de vivienda para jornaleros, regulaciones gubernamentales, regulaciones internacionales, programas de apoyo gubernamentales insuficientes, entre otros.

Ahora bien, con respecto a la situación que prevalece en el caso de México, según datos del Secretaría de Economía (2013), de las más de cinco millones de empresas establecidas en el país, un 99 por ciento del total la conforman las MIPyMES, quienes participan en las actividades económicas, tales como: servicios, comercio e industria. Sin embargo, aun cuando las PyMES tienen una alta representación a nivel nacional por el número de empresas instaladas, existen dificultades para competir en su propio mercado, debido al ingreso de diversos productos

provenientes del extranjero y convirtiéndose en una misión cada vez más difícil el exportar sus productos hacia el mercado internacional.

En virtud de lo anterior, en el país se establecen propuestas como la que se encuentra en el *Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012*, Eje 2. Economía Competitiva y generadora de empleos, apartado 2.6. Pequeñas y Medianas Empresas, cuyo objetivo es promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la consolidación de esquemas de apoyo en una sola instancia, aumento de productividad, desarrollo de proveedores, mayor capacitación y habilidad administrativa e incursión en nuevos mercados. Asimismo, se contempla en el *Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018* de la actual presidencia de la República, en el objetivo 4.8. Desarrollar los sectores estratégicos del país, Estrategia 4.8.4. Impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas, implementando varias líneas de acción orientadas a apoyar la inserción exitosa de las MiPyMES a las cadenas de valor de los sectores estratégicos de mayor dinamismo, con más potencial de crecimiento; mejorar los servicios de asesoría técnica para generar una cultura empresarial; incrementar la participación de las MiPyMES en encadenamientos productivos, así como su capacidad exportadora.

Por otro lado, se observa la situación actual en el noroeste del país, donde la actividad hortícola es uno de los sectores más importantes debido a su elevada generación de empleos, así como a la cercanía de las vías internacionales de comunicación y al potencial climático con que cuentan (Rodríguez, Borboa y Cereceres, 2008, p.125), representando según datos de SAGARPA (2011) el 38 por ciento del valor total de la producción del Estado.

Destaca Sinaloa con un total de 80,613 unidades económicas establecidas, de las cuales existe una representación del 99.64 por ciento de MIPyMES, aportando el 78.33 por ciento del empleo

formal y solo un 0.36 por ciento lo constituyen las grandes organizaciones empleando un 21.09 por ciento de la fuerza de trabajo (INEGI, 2013). La región es considerada como la de mayor relevancia en la producción hortícola nacional con un total de 451 empresas exportadoras, de las cuales 302 son PyME´s, generando 369 mil empleos (SIEM, 2012).

En el contexto regional se ha establecido en el Plan Estatal de Desarrollo 2011 – 2016, en el Eje tres: La Obra Material, Prosperidad Económica con Calidad de Vida, apartado 3-g Promoción Económica y MIPyMES, según el cual existen factores que inhiben la competitividad de las MIPyMES sinaloenses, entre los que se presentan: difícil acceso a esquemas de financiamiento oportuno, escasa formación y desarrollo de habilidades empresariales, elevados costos asociados a la normatividad y sobrerregulación. Asimismo, estas empresas enfrentan limitaciones en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, escasos sistemas de información y desconocimiento del mercado. A su vez, problemas de comercialización, así como falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y la innovación tecnológica.

De acuerdo con los planteamientos citados en el Plan Estatal de Desarrollo antes referido se observa que la propuesta de solución inicial que se presenta en lo sucesivo, se circunscribe en gran medida a las problemáticas encontradas en las MIPyMES del Estado y del país, ya que, diversos estudios se han realizado sobre las causas por las que fracasan las PyMES, de los que se retoma para efectos de esta investigación los resultados establecidos por Nacional Financiera S.N.C. (NAFIN, 2004), Rodríguez (2010, p.53), De Gerencia (2004), Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2011), Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL, 2003), quienes coinciden en que las razones son principalmente: escasa experiencia en el ramo, cultura empresarial inapropiada, ausencia de análisis estratégico, incompetencia de personal, tener expectativas poco realistas, inadecuada

administración, falta de capital suficiente, ausencia de controles adecuados, conflictos familiares, deficiente asesoría y profesionalización, escasa planeación, carencia de control, centralización del poder, considerarse todólogo, omisión de estudios de prevención, resistencia al cambio, insuficiente acceso a mercados internacionales, entre otros.

Asimismo, en el caso de Sinaloa, según Cereceres (2004, p. 16): Las pequeñas empresas son reactivas al entorno y por lo tanto, no planean de forma sistemática sus actividades, la mayoría son directivos-dueños, y las decisiones las toman en forma unilateral de acuerdo con su experiencia y a su intuición, por eso no formulan estrategias que les sirvan de guía en su crecimiento.

Por su parte, Rodríguez Peñuelas (2004b, p.119) establece que: existe una falta de diseño y aplicación de estrategias que obligan a que actividades determinantes en el éxito de los negocios, como la planeación, el control y la toma de decisiones, sean elaboradas a criterio de empresarios jefes de familia, en muchas ocasiones sin fundamento y teniendo sólo como sustento la intuición y la buena voluntad.

A su vez, Gámez (2009, p. 120), implementa otros elementos que inhiben el éxito de las PyMES en otros mercados, entre los que se presentan: el individualismo, el desconocimiento de los paradigmas del comercio, la ausencia de cultura empresarial y la falta de industrialización, estableciendo que de no atenderse dichos problemas, las organizaciones no podrán continuar con su actividad exportadora. Destacando que del total de exportaciones que realiza el Estado de Sinaloa hacia otros países, un 65.9 por ciento son representadas por productos agrícolas, de las cuales un 80 por ciento son empresas pequeñas y medianas (ProMéxico, 2013), sin embargo, un reducido número de organizaciones son quienes componen el porcentaje señalado, o bien, inician exportaciones pero no repiten la operación.

De acuerdo con las afirmaciones realizadas por Rodríguez Peñuelas (2004b, p.119), y coincidiendo con los supuestos antes descritos, dicho comportamiento repercute en el triunfo o fracaso de las operaciones nacionales e internacionales. Por lo que, se vuelve necesario el proceso de cambio organizacional[16] para la adecuación y modificación de su estructura y operación, en función de las necesidades de diversificación de mercados internacionales y de las oportunidades que se generarían para el desarrollo de sus exportaciones amén de las implicaciones y problemas que este ocasione.

A partir del planteamiento enunciado, el presente capítulo analiza el cambio organizacional para el logro del desarrollo de exportaciones hacia otras latitudes de las PyMES hortícolas establecidas en el Estado de Sinaloa.

Por tal, nuestro problema se suscita en la forma de organización de dichas empresas y de su incursión en el mercado local y casi nula incorporación al mercado internacional, teniendo como estudio el caso de las medianas empresas hortícolas de la región.

Luego, como establece Morales (2012, p.10):

> Los empresarios "emprenden" negocios y, después, dedican gran parte de sus energías a ponerlos en práctica y dirigirlos; pero, la mayoría de las veces, carecen de las herramientas de planeación indispensables para contar con una plataforma que contribuya a garantizar el éxito de los mismos, sobre todo cuando se trata de internacionalizarlos. La razón por lo que esto sucede de acuerdo con el autor, es debido a que son emprendedores empíricos y no administradores profesionales.

[16] Entendiéndose como cualquier alteración que se da en la organización, considerando entre éstas las modificaciones estructurales y de comportamiento (Chiavenato, 2006). O bien, la adopción de una nueva idea o comportamiento que es nuevo para la industria, mercado o entorno general de la organización. Estableciendo cuatro tipos principales: tecnológico, de producto, de estructura y cultural (Daft, 2007, p. 405).

Como se ha señalado, en el Estado de Sinaloa, las organizaciones catalogadas como PyMES se han desarrollado en función de las inquietudes entre los miembros de alguna familia, en la que se buscan en principio cubrir necesidades personales, más que de organización. Iniciando su función a partir de ideas de directivos, sin embargo, no se realizan desde una planeación estratégica que permita una mejor operación de sus actividades, ya que se desarrollan conforme las necesidades inmediatas del entorno, lo cual en la mayoría de los casos ocasiona que estas desaparezcan del mercado, gracias a la falta de una planeación en su actuar.

Por otro lado, encontramos que las PyMES que efectúan actividades de exportación, lo hacen a partir de una demanda inminente de alguna empresa del exterior, decidiendo incursionar en el mercado extranjero para cubrir dicha necesidad, sin embargo, no planean su permanencia en él, es decir, en su mayoría no se tiene personal capacitado para penetrar en ese nuevo escenario, falta planeación en cuanto a logística, negociación, conocimiento de regulación aplicable, resistencia al cambio por empresarios, un gran porcentaje de este tipo de organización tiene una estructura familiar, lo que limita sus funciones de dirección y administración, un 90 por ciento no cuentan con certificaciones de calidad (ISO), lo que restringe la incursión a mercados de exportación, casi nula diversificación de oferta, falta de créditos, entre otros aspectos, que inhiben el desarrollo de dichas empresas, ya que en la mayoría de los casos esa operación no se repite. Es por ello, que se afirma que las PyMES hortícolas en la región carecen de una organización en su interior y es imperante la necesidad de realizar un cambio en varios sentidos, es decir, capacitación de recursos humanos y planeación estratégica, principalmente, de lo contrario se observará en el corto plazo la tendencia hacia la desaparición de negocios (Rodríguez Peñuelas, 2010, p. 29).

Según el autor antes referido, las PyMES sinaloenses en los últimos años, han experimentado una voraz competencia, generada por empresas provenientes de otros países, quienes se establecen en la región con la finalidad de ganar mercado, sin embargo, la mayor preocupación a la que se

deben enfrentar las organizaciones regionales es que las empresas extranjeras utilizan tecnologías de información y comunicaciones, están apoyadas o subsidiadas por los gobiernos del país de origen – tal es el caso de Estados Unidos -, asimismo, entre sus objetivos se encuentra la producción con mano de obra y adquisición de materia prima de bajo costo, mejorar la calidad de sus productos y servicios, etc.

1.2.2. Escenarios futuro y alternativas iniciales de solución

Como se ha explicado, las PyMES atraviesan por una situación crítica que de no atenderse y aprovechar las oportunidades que el mercado les presenta, estás se encuentran destinadas al fracaso en el corto plazo. Dado lo anterior, es primordial para las medianas organizaciones en Sinaloa implementar a la brevedad un cambio organizacional, basado en el análisis actual de las variables del entorno, el cual identifique el tipo de cambio requerido, sea tecnológico, en productos y servicios, estrategia y estructura o cambio cultural. Asimismo, los elementos necesarios para el logro de un cambio exitoso, como: ideas, necesidades de la organización, adopción, implementación y recursos (Daft, 2007, p. 404).

No obstante, dicho autor establece que aun cuando se ubiquen las necesidades de la organización, existen algunas barreras para que el cambio se genere, tales como: a) enfoque excesivo en costos; b) No percibir los beneficios; c) Falta de coordinación y cooperación; d) Rechazo a la incertidumbre y; e) Miedo a la pérdida.

No se debe olvidar que el escenario mundial es cada vez más competitivo, por lo que, coincidiendo con Rodríguez Peñuelas (2010, p. 46), de continuar con la dinámica actual de las pequeñas y medianas empresas hortícolas en Sinaloa, esto es, con el temor de incursionar en nuevos mercados, capacitar y especializar a sus recursos humanos, implementar nuevas técnicas de

producción y comercialización de productos, así como cambiar su forma de operación y organización, los resultados que se generarían en el corto y mediano plazo no son alentadores.

Por tal motivo, las PyMES hortícolas de la región, tendrán que asumir retos que implican cambios al interior de la organización y en el accionar de sus actividades para evitar desaparecer y procurar desarrollarse. Dichos retos suponen: productividad, cambio de políticas y estrategias de mercado, realizar planeación estratégica, crear, innovar, adaptarse, tener velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras derivada por los cambios, entre otros aspectos. Es decir, tendrán que implementar estrategias de administración, en todas las áreas que la componen.

Una vez analizada la situación actual de la mediana empresa hortícola en Sinaloa, se presentan algunas alternativas para dar solución al problema planteado:

- Continuar con la generación e implementación del cambio organizacional, a partir de diversas técnicas establecidas por Daft (2007, p. 426): establecer una coalición que guíe el cambio, crear una visión y estrategia para el cambio, encontrar una idea que se ajuste a la necesidad, desarrollar planes para superar la resistencia al cambio, comunicación y capacitación, crear equipos de cambio, entre otras;
- Habilitación de medianas empresas a partir de una planeación estratégica y un proyecto de desarrollo;
- Capacitación de los recursos humanos;
- Estrategias de modernización de las operaciones actuales;
- Orientación de las actividades que realizarán, es decir, ¿su operación será en el mercado local, nacional e internacional?, o solo surgirán para operaciones en el exterior, o bien incursionarán en todos los mercados;

- Planeación de sus actividades en función del estudio de mercado que realicen, de acuerdo a las necesidades detectadas en el corto, mediano y largo plazo;
- Referenciar a las medianas empresas sinaloenses con respecto al o a los modelos que se desarrollan en otros países;
- Establecer modelos que han sido casos de éxito a nivel local, nacional e internacional que sirvan de punto de partida para las actividades que serán desarrolladas por las organizaciones de la región.

Con los cambios antes propuestos se generarán oportunidades para las medianas empresas del sector descrito, gracias a las innovaciones y modificaciones que se deben realizar en todos los ámbitos de la organización.

Cabe destacar que con las acciones propuestas se dirimirán algunas de las problemáticas encontradas en este tipo de organizaciones, toda vez que participan en un escenario cambiante y embestido de competidores no sólo nacionales sino extranjeros que convergen en el mercado y compiten en la mayoría de los casos en desigualdad de condiciones, como se observa al analizar la competencia entre las PyMES mexicanas y las norteamericanas, toda vez que estas últimas cuentan con apoyo gubernamental a partir de subsidios a la producción y exportación, situación que no sucede en el caso de las empresas establecidas en México. Además, otro de los problemas detectados es que este tipo de organizaciones participan de manera reactiva en mercados internacionales, exportando sus productos de manera desorganizada y sin una planeación que les permita continuar con dicha actividad y consolidarse en el extranjero. A su vez, existe gran individualismo en el sector hortícola, se asume que el empresario sinaloense no ha logrado una integración y asociacionismo con organizaciones del mismo giro que le genere oportunidades de incursión y disminución de riesgos en los países destino.

1.2.3. Formulación del problema de investigación

Una vez que se ha adentrado en el tema de investigación, es preciso formular el problema de investigación, el cual suele incluir: objetivos, preguntas de investigación, justificación y viabilidad, exploración sobre las deficiencias en el conocimiento del problema, así como la definición inicial del ambiente o contexto (Hernández, *et al.*, 2010, p.364).

1.2.3.1. Interrogante central y sistematización del problema de investigación

Según la contextualización del problema descrito anteriormente, la interrogante central que guiará esta investigación y que se pretende responder, se estructura de la siguiente manera: *¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense, las estrategias, prácticas y modificaciones que se implementan para el logro del desarrollo exportador?*

Asimismo, con el objetivo de sistematizar la investigación, se derivan algunas preguntas que apoyan la interrogante central, tales como:

1) ¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense?
2) ¿Qué características identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola sinaloense para el desarrollo exportador?
3) ¿Qué cambios se han implementado en la mediana empresa hortícola en Sinaloa para alcanzar su desarrollo exportador?
4) ¿Cuáles son las principales dificultades en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense y qué acciones se han realizado para darle solución?
5) ¿De qué manera impacta el cambio organizacional en el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense?

6) ¿Cuáles son los factores que impiden el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola de Sinaloa?

1.2.4. Delimitación de tiempo y espacio de la investigación

Para efectos del desarrollo del estudio, se analizarán las medianas[17] empresas del sector hortícola, establecidas en la región centro del Estado de Sinaloa, abarcando el periodo comprendido de 1994 a 2013, debido a que a partir de esa etapa es cuando México reactiva sus operaciones con el exterior, a través de la firma y entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica[18] y consecuentemente tratados y acuerdos comerciales con diversos países a nivel mundial[19].

1.3. Objetivos de la investigación

Hernández (*et al.*, 2010, p.37) determina que los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben ser expresados con claridad, ya que son las guías del estudio. Asimismo, comenta que durante el desarrollo de la investigación es posible que surjan objetivos adicionales, se modifiquen los objetivos iniciales o se sustituyan por nuevos objetivos, según la dirección que tome la tesis.

[17] Destaca que se seleccionaron para la investigación las medianas empresas del sector hortícola, debido a que son las que presentan o han implementado cambios con fines de realizar actividades de exportación, según datos obtenidos a partir de entrevistas con especialistas del área, sin embargo, durante el estudio el término PyMES será utilizado para referirnos a dicho tipo de organización.

[18] Formado por México, Estados Unidos y Canadá, entró en vigor el día primero de enero de 1994. El tratado establece normas y directrices para la eliminación gradual de todas las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio exterior y a las inversiones entre los países miembros (Lerma, 2010, p. 311).

[19] Para mayor información véase Tratados de Libre Comercio establecidos por México (Secretaría de Economía).

1.3.1. Objetivo general y objetivos específicos

En consecuencia de lo anteriormente expuesto, la presente investigación persigue los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivo general:

Analizar el proceso de cambio organizacional en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa, a partir de la implementación de estrategias, prácticas y modificaciones para alcanzar el desarrollo exportador y lograr una posición de reconocimiento en los mercados internacionales.

Objetivos específicos:

a) *Examinar los principales factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense.*
b) *Identificar las particularidades que determinan el cambio organizacional para alcanzar el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola establecida en el Estado de Sinaloa.*
c) *Analizar los principales cambios instaurados en la mediana empresa hortícola sinaloense y que le han permitido iniciar el proceso de exportación de sus productos.*
d) *Identificar los obstáculos que se presentan cuando se implementa el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense.*
e) *Estudiar el impacto que genera el cambio organizacional en el proceso de desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola de Sinaloa.*
f) *Evaluar las causas que inhiben el proceso de exportación de productos en la mediana empresa hortícola de Sinaloa.*

Finalmente se persigue establecer propuestas dirigidas a las empresas tradicionales del sector hortícola que busquen la internacionalización y fortalezcan el desarrollo exportador.

1.4. Justificación de la investigación

Indica por qué y para qué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de ésta se debe demostrar que el estudio es necesario e importante. Algunos criterios para evaluar la utilidad de un análisis propuesto según Hernández, (*et al.* 2010, pp.39-40) son: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica, sin embargo, es probable que cumpla solo con algunos de los criterios señalados y no con todos.

Por consiguiente, es preciso citar que el estudio de las organizaciones, ha permitido conocer el ambiente en el que se desenvuelven las empresas e instituciones de diversos sectores, así como lograr un mejor entendimiento sobre las oportunidades que se tienen a partir de la operación o realización de sus actividades. Es importante asumir que la organización se encuentra inmersa en la vida del ser humano, a través de las relaciones sociales, salud, educación, trabajo, etc., (Hodge, et al., 2007, p. 1). Por tal motivo, en los últimos años esta temática ha generado gran interés entre los estudiosos de las formas organizacionales y su desarrollo.

Es inminente considerar que las organizaciones requieren de condiciones que sean adecuadas para el logro de los objetivos que se han establecido al generar la idea del negocio. En ese sentido, y con base en datos que han sido señalados sobre la participación de las PyMES en México, se analiza la realidad que presentan estas entidades económicas, observando que los estudios recientes informan que en su mayoría se caracterizan por establecerse en función de los anhelos e inquietudes

de sus fundadores. Sin embargo, pocas se organizan y constituyen a través de una planeación estratégica con sus objetivos de operación y horizonte de desarrollo.

Por lo anterior expuesto, y partiendo del hecho de que el estudio de las PyMES en México es de gran relevancia para el desarrollo del país, este estudio se genera a partir de las organizaciones de dichas características que se desempeñan en el Estado de Sinaloa, segmentando hacia las medianas empresas que se desarrollan en el sector hortícola, debido a que es una de las principales actividades que se realizan en la región.

En ese sentido, las investigaciones que se han realizado predominan en función de su modernización, evolución, e implementación del cambio. Sin embargo, los estudios destinados a desarrollar procesos de cambio organizacional en las pequeñas y medianas empresas regionales para la incursión en mercados internacionales vía exportaciones, siempre serán insuficientes, lo que obedece a los retos que tienen que asumir las organizaciones, debido a la cambiante realidad mundial.

Tratando de contextualizar la realidad de las PyMES en México y Sinaloa, se puede afirmar que, a través de los gobiernos federal y estatal se promueve la reactivación del sector empresarial en los ámbitos que sean requeridos, creando condiciones necesarias para elevar la productividad y competitividad de las MIPyMES sinaloenses en su integración al mercado nacional e internacional, propiciando el crecimiento económico sostenido y la creación de empleos bien remunerados (Plan Estatal de Desarrollo, 2011-2016).

Vale destacar que las empresas objeto de estudio, dedicadas a la elaboración y exportación de productos hortícolas, presentan algunas problemáticas referentes a su estructura organizacional, implementación del cambio en la empresa y formas de operar en el mercado internacional, debido entre otros factores, a la toma de decisiones en función de los intereses de sus miembros y no del

análisis y desarrollo de una planeación estratégica que les permita incursionar con éxito en ambientes exteriores (Rodríguez Peñuelas, 2004b, p.119).

Asimismo, se han encontrado hallazgos sobre la dinámica hacia el exterior que realizan estas organizaciones, observando en su mayoría una ausencia de capacitación en los recursos humanos y en ocasiones desconocimiento de los directivos sobre la regulación y forma de realizar negocios en otros países, llegando a dichos mercados por azares del destino o por la oportunidad de efectuar una operación con alguna empresa que demanda de manera inmediata algún producto, sin embargo, es la única relación o experiencia que llegan a tener, ya que en la generalidad no se repite. Lo anterior, coincidiendo con algunos autores que se han revisado y haciendo énfasis en la observación y charla con involucrados de estas empresas, obedece a una cultura empresarial insuficiente, planeación hacia el exterior, poco interés por diversificar mercados, ausencia de conocimientos de protocolo y negociación con otros países, desconocimiento del idioma, resistencia al cambio en sus diversas vertientes: estrategia y estructura, cultura, productos y servicios y tecnología (Daft, 2007, p. 404).

En consecuencia, el planteamiento del presente capítulo se justifica a plenitud, debido a que el análisis de las formas organizacionales actuales en las PyMES hortícolas sinaloenses se torna interesante. Además de ser un tema de suma relevancia en el presente contexto, se investiga sobre los diversos tipos de cambio organizacional, es decir, cuáles han sido las estrategias utilizadas en su implementación, así como las problemáticas a las que se han enfrentado a partir de su ejecución, cuáles son las características que identifican la experiencia del cambio en las empresas y las oportunidades que se han generado. Proponiendo que el resultado aportará un escenario más certero para el desarrollo de la actividad exportadora de estas entidades económicas.

Por tal, esta investigación se considera valiosa, al existir una necesidad de capacitación, guía y planeación, para los medianos empresarios en la región, apremiante para su incursión en otros

mercados vía exportación de productos. Con lo que se busca generar respuestas y propuestas certeras a partir del cambio organizacional, que incidan en el inicio o permanencia de operaciones internacionales de dichos empresarios, por lo que éste análisis se considera de trascendencia.

El presente estudio, aporta conocimiento que sirve de soporte en el campo de las Ciencias Administrativas y los Negocios Internacionales. Asimismo, la información que se genera apoya a instituciones educativas y financieras, gobiernos, así como a las PyMES.

Los resultados del estudio sobre el cambio organizacional para el desarrollo exportador en PyMES hortícolas sinaloenses, sirven como guía para reorientar los esfuerzos y las formas de hacer negocios de los medianos empresarios de la región y a su vez, incentivar el crecimiento y desarrollo económico internacional de Sinaloa y del país. Destaca que el estudio se realiza por el periodo comprendido de 1994 a 2013, considerando la apertura comercial con el exterior que ha tenido el país a partir de 1994. Además y no menos importante es que sirve de base formativa en los estudio de posgrado del investigador, aportando los elementos teórico - prácticos necesarios y suficientes para futuras indagaciones que en el área de los estudios organizacionales y administrativos se generen.

1.5. Supuestos de investigación o hipótesis

Rodríguez Peñuelas (2010, p.131), establece que las hipótesis son afirmaciones enunciadas por el investigador con la idea de responder o explicar tentativamente ciertos hechos o fenómenos que caracterizan el objeto o problema de investigación.

Acorde con la definición anterior, se establece el siguiente supuesto de investigación, el cual será comprobado o refutado una vez que se desarrolle el estudio:

La implementación de cambios estructurales, de comportamiento, tecnológicos y/o de productos en la mediana empresa hortícola sinaloense, les permite generar oportunidades y condiciones mediante los cuales alcanzan el desarrollo exportador y un alto reconocimiento en los mercados donde intervienen.

Dicho supuesto ha sido elaborado una vez que se ha planteado el problema de investigación, los objetivos y el marco teórico como lo sugiere el autor en referencia.

Capítulo II. Principios teóricos y conceptuales en el análisis del desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense

El presente capítulo tiene como finalidad conocer las principales corrientes teóricas existentes, referentes a la problemática descrita en apartado anterior.

El interés inicial de la investigación surge a partir de la observación de un fenómeno que se identifica en las medianas empresas dedicadas a la producción de bienes hortícolas en el Estado de Sinaloa.

Por tal, es preciso señalar que las pequeñas y medianas empresas en México, si bien, representan más del 90 por ciento de las compañías instaladas y generadoras de empleos, cuando se refiere a indicadores sobre atracción de inversión o diversificación de mercados, vía exportación de productos se aprecia que la historia es distinta. Es decir, aun cuando se cuenta con empresas altamente productoras, competitivas y generadoras de empleos y recursos en el país, no sucede así al analizar su operación o nivel de acción en el entorno internacional.

Dado lo anterior, y en virtud de la situación geográfica que ocupa el país en el orbe mundial, en lo que se refiere a condiciones climatológicas, producción agrícola, riqueza natural, etc., se torna interesante estudiar la entorno que se genera en las PyMES, ya que hoy por hoy es uno de los ejes estratégicos para el desarrollo del país, lo cual se plantea en los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo. Asimismo, se observa, la coyuntura que muestra la región noroeste del país y específicamente el Estado de Sinaloa, quien se ha caracterizado por la generación de recursos a través de sus actividades principalmente agrícolas, es decir, gracias a la producción de maíz y a la actividad hortícola.

En particular, se denota el sector hortícola como uno de los más promisorios después del caso del maíz, no obstante, existe un nicho de oportunidad para las PyMES dedicadas a ésta actividad, ya que se genera un número importante en producción, sin embargo, se aprecia una participación mínima en los mercados internacionales, dada la intervención cada vez mayor de empresas extranjeras ubicadas en la región o en territorio nacional.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, surgen algunas inquietudes por conocer las causas que ocasionan la poca participación y competitividad en otros países, observando que las PyMES y en particular la mediana empresa en Sinaloa presentan características que obedecen a la necesidad de un cambio en la organización a partir de diversas áreas como tecnología, productos, servicios, estrategias y aspectos culturales de operación entre sus recursos humanos.

Asimismo, se pueden señalar numerosas investigaciones realizadas por algunos especialistas que se han dado a la tarea de profundizar en el estudio de este tipo de organizaciones, encontrando como común denominador la ausencia de cultura empresarial, el poco o nulo interés por participar en mercados internacionales vía exportación de productos, la toma de decisiones en función de las ideas del directivo o presidente de la organización, quien acorde con el tipo de empresa es el jefe de familia, entre otras causas que inhiben la participación en mercados extranjeros.

Dado lo anterior y con la finalidad de sustentar teóricamente el fenómeno de estudio antes referido, se desarrolla a continuación el marco teórico de la investigación que señalado en palabras de Rojas (2011) implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio.

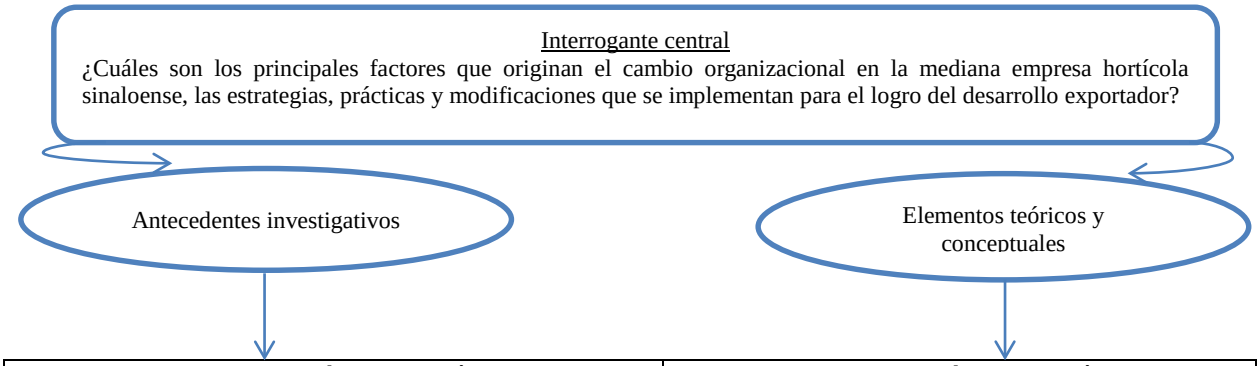
En ese orden de ideas, Rodríguez Peñuelas (2010) plantea dos dimensiones de análisis con el fin de organizar las actividades necesarias para construir el marco teórico. La primera dimensión

de análisis trata sobre antecedentes investigativos, es decir, los estudios que previamente se han realizado con respecto al tema que se investiga y que fungirán como marco teórico de referencia. En cuanto a la segunda dimensión de análisis, el autor plantea incluir elementos teóricos y conceptuales aplicados al análisis que se desarrolla, esto es presentar las teorías que dan sustento a la investigación y que ayudarán a explicar, comprender, describir y predecir el fenómeno de estudio (p.152).

Teniendo en cuenta lo anterior, se establecen algunas categorías de análisis o dimensiones que se desenvuelven a lo largo de la investigación y que son la base del desarrollo del trabajo, ya que permiten ahondar en la problemática planteada. Tal es el caso del estudio sobre desarrollo exportador, abordado desde diversas perspectivas teóricas, así también, se realiza el estudio sobre cambio organizacional -el cual es tratado en capítulo posterior-, categorías que se analizan desde diversas teorías, lo que permite posteriormente entrelazarlas para explicar de una mejor manera el objeto de estudio.

Finalmente, tratando de ejemplificar de manera esquemática el desarrollo del marco teórico de investigación, se presenta la figura 2.1., con el objeto de establecer los antecedentes de la investigación, así como los elementos teóricos y conceptuales que la soportan.

Figura 2.1. Diseño de construcción de marco teórico preliminar



Interrogantes de investigación	Interrogantes de investigación
¿Cuáles son los antecedentes investigativos en torno al cambio organizacional y el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola? ¿Dónde y cuándo se realizaron los estudios encontrados? ¿Qué metodología fue utilizada para el abordaje de la metodología de la investigación? ¿Cuáles son los hallazgos más importantes que se encontraron en los estudios? ¿Cuáles son las conclusiones a las que llegaron? ¿De qué manera se relacionan los antecedentes investigativos encontrados con el objeto de estudio de la investigación? ¿Cuáles son las posibles líneas de investigación a seguir y de qué manera se relacionan con el objeto de estudio?	¿Qué tratan las Teorías del Comercio Internacional? ¿Qué tratan las Teorías de Internacionalización? ¿De qué manera se define el Desarrollo Exportador y cuál es su importancia en la mediana empresa hortícola de Sinaloa? ¿Cuáles son los modelos que se identifican para el desarrollo exportador de las organizaciones? ¿Qué factores complican el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola de Sinaloa? ¿Qué trata la Teoría de la Organización? ¿Qué trata el Cambio Organizacional? ¿Cuáles son los modelos encontrado para el cambio organizacional? ¿Qué aspectos dificultan el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola?
Metodología de investigación Revisión bibliográfica	Metodología de investigación Revisión bibliográfica
Categorías de análisis Antecedente investigativo Organizaciones Metodología Hallazgos Conclusiones	Categorías de análisis Teorías del Comercio Internacional Teorías de Internacionalización Desarrollo Exportador Modelos de desarrollo exportador Teoría de la Organización Cambio Organizacional Modelos de cambio organizacional Medianas empresas a nivel internacional, nacional y local Sector hortícola en Sinaloa

Fuente: Elaboración propia BCRM con base en el modelo propuesto por Rodríguez (2010, p. 132).

2.1. Antecedentes de estudio sobre desarrollo exportador

En toda investigación es necesario conocer los antecedentes investigativos existentes relativos a la temática que se desea estudiar, ya que permitirá conocer otras realidades y comparar el estudio que se desarrolla con investigaciones concluidas y así plantearse la viabilidad de éste.

Es así como se observan en primer término las indagaciones respecto a la dimensión sobre desarrollo exportador en el entorno mundial, encontrando como referencia el análisis desarrollado por Golovko y Valentini (2011), quienes estudian a las pequeñas y medianas empresas (SMEs/PYMES) manufactureras en España, el cual se titula: *Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs´growth (Explorando la complementariedad entre innovación y exportación para el crecimiento de las PYMES).* En éste se propone que la innovación y exportación son actividades estratégicas complementarias que las PYMES deben desarrollar para su crecimiento, ya que se refuerzan una a otra en el proceso de desarrollo exportador. Argumentan que el crecimiento es vital para el impulso de las pequeñas y medianas empresas, dado que, de lo contrario estarían en peligro de perecer. En ese sentido, proponen dos escenarios en el que pueden converger las PYMES al establecer su estrategia de crecimiento: por un lado, las empresas que deciden expandirse a partir del mejoramiento de sus productos al innovar; y por otra parte, la decisión de internacionalizarse e ingresar a nuevos mercados mediante la exportación.

La principal finalidad del artículo es comprobar a partir de un análisis empírico que la innovación y la exportación son actividades complementarias en la búsqueda del crecimiento de las pequeñas y medianas empresa manufactureras españolas.

Los autores utilizan la metodología cuantitativa para explicar y desarrollar de manera empírica la temática que estudian, indagan a las PYMES manufactureras españolas más representativas con un número de empleados mayor de 10 pero menor a 200, por un periodo de diez años. Asimismo, identificaron cuatro tipos de empresas: 1) Empresas que exportan e innovan (*Innovate&Export);* 2) Empresas que solo exportan (*Only Export);* 3) Organizaciones que solo innovan (*OnlyInnovate)* y; 4) Empresas que no exportan ni innovan (*NoInnovate&NoExport).* Una vez identificadas las características de las organizaciones objeto de estudio, tratan de probar las hipótesis planteadas. En primer término utilizan la *growth regression*, en la que identifican una asociación entre las

variables propuestas con el fin de comprobar la *hipótesis 1:* La innovación y exportación son actividades complementarias para el crecimiento de las ventas en las PYMES. A su vez, señalan en la *hipótesis 2: La adopción de una estrategia de crecimiento –exportación o innovación- podría asociarse positivamente con la adopción de la otra.* En este caso utilizan la *adoption regression,* para evidenciar que si dos estrategias son complementarias, se espera que las empresas que están involucradas en la exportación también adopten la estrategia de innovación. Sin embargo, la relación entre estrategias puede depender de otras características de la empresa y su medio ambiente. Cabe señalar que entre los resultados que se presentan en el análisis se comprueban las hipótesis planteadas.

En conclusión, Golovko y Valentini establecen que los resultados encontrados en el estudio pudieran no aplicar a las situaciones encontradas en otros países, ya que la relación existente entre productividad y exportación pueden depender del desarrollo económico de los países, con resultados específicos en las naciones con bajos recursos.

Luego, se analiza el estudio desarrollado por Martínez en 2007, en el que se examina la situación de las PYMES en Colombia y que se titula: *Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso de desarrollo exportador de las PYMES: Un estudio de caso.* Planteando como objetivo principal, determinar la influencia ejercida por la promoción de exportaciones que opera en el Caribe colombiano, durante el proceso del desarrollo exportador de las PyMES industriales de esta región.

En el estudio, Martínez (2007), retoma las ideas de Czinkota (1996) sobre el proceso del desarrollo exportador, visto como un proceso que va desde la motivación y la necesidad de información en la primera etapa; luego, continúa con el entrenamiento sobre mecanismos de exportación; y por último y durante la tercera etapa, la empresa requiere asistencia en las comunicaciones, apoyo logístico y apoyo en las exportaciones hacia destinos más rentables.

Asimismo, entre las principales problemáticas encontradas, la autora señala que muchas PYMES son incapaces o reacias a exportar agresivamente porque carecen de experiencia y conocimientos, sus recursos son limitados u otro obstáculo real o percibido por las mismas.

La investigación referida, se desarrolló utilizando metodología cualitativa, a través del estudio de caso de tipo III propuesto por Yin (2003) ya que trata de un solo nivel de análisis y de múltiples casos, dado que se analiza el proceso de desarrollo exportador a través de los programas de promoción a exportaciones en PyMES del Caribe Colombiano.

Martínez (2007) propone a manera de conclusión, que el sistema de promoción de exportaciones del Caribe colombiano carece de un modelo adaptable a las necesidades y barreras para la exportación que afrontan las PyMES y a su nivel de desarrollo exportador, a través del cual se diseñen los distintos programas y servicios, y que esté enfocado a las necesidades de las PyMES, no en forma generalizada, que posibilite la articulación de los distintos organismos que forman parte del sistema, el uso eficiente de los recursos y las capacidades con que cuentan éstos.

Enseguida, destaca que diversos han sido los estudios que se han realizado referentes al análisis del desarrollo de exportaciones de productos hortícolas sinaloenses, tal como el que presenta López Barraza (2002), titulado: *La estructura comercial de las hortalizas mexicanas en el suroeste de Estados Unidos: frontera con Nogales.* Cuyo objetivo es detectar las principales características del sector agroexportador de hortalizas mexicanas, ejemplificando con el estado de Sinaloa, en su proceso de comercialización hacia los Estados Unidos.

En ese orden de ideas, la autora señala que la participación en el comercio mundial de frutas y hortalizas frescas lo ocupa en primer lugar la Unión Europea, seguido por Estados Unidos, sin embargo, a pesar de la cercanía geográfica que se tiene con Estados Unidos, ha existido un estancamiento en las exportaciones de la región, proponiendo entre las razones de dicha problemática se encuentran a mercados muy sensibles a productos tradicionales, el clima como

limitante para las posibilidades para nuevos cultivos; nuevos mercados muy lejanos y competidos; falta de una cultura agresiva de diversificación; cultivos más favorecidos con el TLCAN, los cuales no favorecen a Sinaloa; salvaguardas en el TLCAN que limitan los beneficios de desgravación a los principales productos de Sinaloa; existencia de una investigación de dumping al tomate afectando al comprador y favoreciendo la producción local; falta de un ordenamiento nacional en la producción y exportación de estos productos; y la carencia de una política de inocuidad alimentaria que puede convertirse en seria amenaza, si no se establecen normas oficiales obligatorias. Pese a estas limitantes el sector agroexportador de Sinaloa envía la mayor parte de sus productos a Estados Unidos, distribuyéndolos a través de la frontera con Nogales, en donde existe toda una estructura de comercialización que permite llevar los productos hortícolas a diferentes partes de la unión americana.

Así, se observa que los estudios de López Barraza (2002, p.92) enuncian una serie de factores que coinciden con el objeto de estudio planteado. Establece a manera de conclusión que los productores de hortalizas en Sinaloa deben tomar medidas efectivas para el mejoramiento de su comercialización con el exterior y específicamente con el mercado estadounidense, proponiendo que se aproveche la comercialización electrónica (e-commerce); instalar un centro de ventas directas y agronegocios en la región, eliminar trabas del transporte terrestre, reinstalar el sistema ferroviario (piggy-back); adoptar esquemas de globalización en las ventas; mejorar la cadena de frío y el transporte refrigerado para conservar mejor el producto a exportar; mantener constante el pedido del producto y contar con los recursos financieros suficientes para cubrir la demanda del cliente.

Por otra parte se encuentra la investigación denominada: *Cambio estructural y exportaciones hortícolas de México hacia los Estados Unidos: análisis del comportamiento histórico de los*

principales productos exportados por Sinaloa, elaborado por Maya y Peraza (2010) y que su finalidad es detectar cuáles han sido las tendencias de las exportaciones hortícolas -específicamente de productos como el pepino y pepinillo, calabaza, chile y pimiento, jitomate y berenjena- a largo plazo, es decir, más de cuarenta años, entre los inicios de la década de 1960 y principios de la actual y detectar si estas tendencias históricas se han visto afectadas por la puesta en marcha del TLCAN.

Utilizan una metodología cuantitativa para el desarrollo de la investigación, a través de la aplicación de la prueba F (de Fisher) con la finalidad de probar cambios estructurales en alguno o todos los parámetros de un modelo en caso de que la serie sea estacionaria y exista un solo cambio estructural conocido a priori.

Maya y Peraza (2010) destacan que el cambio tecnológico implementado por algunos horticultores ha permitido satisfacer exitosamente la creciente demanda, particularmente a través de la introducción de semillas mejoradas para obtener frutos con una mayor vida en anaquel. Sin embargo, a pesar de las mejoras que se han establecido existen algunos obstáculos al momento de comercializar sus productos con el exterior, específicamente con el mercado anglosajón, entre las que se mencionan: las exigencias sanitarias y fitosanitarias impuestas por distintos gobiernos, lo que implica mayores gastos para los productores, señalando que no todos se encuentran en condiciones de hacerlo. Luego, señalan el problema de infraestructura carretera que ocasiona daño en los productos, específicamente la carretera que une a Sinaloa con la frontera de Estados Unidos, aunado a los controles por parte del ejército y la policía para combatir el tráfico de drogas, los cuales ponen en riesgo la inocuidad de los productos. Además, es imperante la promoción del consumo de los productos mexicanos en el extranjero por medio de campañas publicitarias. Asimismo, establecen que se deben diversificar los mercados de exportación y no solo depender del estadounidense y de igual manera orientar los esfuerzos al mercado nacional.

Como conclusión señalan que los años transcurridos desde la puesta en marcha del TLCAN ya son suficientes para aprender de esta experiencia y realizar los ajustes necesarios para fortalecer a la economía nacional, dentro de la cual los horticultores desempeñan un papel de indudable relevancia (Maya y Peraza, 2010, p.86).

Dado lo anterior, es preciso señalar que los estudios presentados muestran una amplia relación con el tema que nos ocupa, ya que plantean diversas problemáticas que enfrentan las empresas del sector hortícola en el Estado de Sinaloa las cuales han sido factor de disminución o estancamiento de las exportaciones hacia otros mercados, por lo que proponen mecanismos que permitan el desarrollo de dicha actividad.

2.2. Conceptos y evolución histórica del desarrollo exportador

La interrelación comercial entre los países del mundo se ha venido acentuando con la globalización y a partir del establecimiento del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio conocido por sus siglas en inglés GATT, implementado en 1947 con el fin de desgravar los impuestos que se establecían a los intercambios comerciales vía aranceles. Sin embargo, ese desarrollo de operaciones ha sido operado a través de las exportaciones, las cuales dichas en palabras de Salomon y Shaver (2005, p. 855) es la estrategia más utilizada por las empresas para la expansión internacional.

Así, se encuentran las diversas definiciones y conceptualización que realizan algunos autores e instituciones orientadas hacia el desarrollo del Comercio Internacional[20], entre los que destacan Daniels, Radebaugh y Sullivan (2010), quienes determinan que es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa localizada en un país a clientes que residen en otro país (p.491).

[20] Que dicho por Hill (2011) es la actividad en la que una empresa exporta bienes o servicios a consumidores de otro país (p.11).

De igual manera Bancomext (2005, p.17) argumenta que es el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero y que de acuerdo con la Ley Aduanera, art. 103, existen dos tipos de exportación: la definitiva, es decir, la salida de mercancías de territorio nacional para permanecer por tiempo ilimitado en el extranjero. Por otra parte la exportación temporal se conoce como la salida de mercancías del territorio nacional para retornar posteriormente al país.

En ese sentido, se puede establecer una correlación con el desarrollo exportador, el que puede ser concebido como el inicio de operaciones hacia el exterior de los bienes y/o servicios producidos por una empresa nacional y que son enviados de manera legal a un país en el extranjero.

Por otra parte es importante destacar que la globalización, interpretada como la unificación política, social y económica de las naciones- ha traído consigo una serie de oportunidades y retos a los que se han tenido que enfrentar los países que constituyen el orbe mundial. Entre las oportunidades que determina este fenómeno se encuentran la supresión de barreras comerciales, permitiendo una mayor interacción entre países al comercializar sus productos y/o servicios.

La actividad económica de México, se ha distinguido por diversas etapas, entre las que destacan, según Rodríguez (2010, pp.9-17):

Desarrollo con inflación (1935-1956), caracterizado por una economía autárquica, es decir, cerrada hacia el exterior, buscando la industrialización mediante el proceso de sustitución de importaciones. Durante el periodo se incrementó la producción de bienes manufacturados. Se brindó protección a productores nacionales a través de barreras arancelarias, licencias y permisos de importación, exenciones fiscales y subsidios directos.

Desarrollo estabilizador (1957-1970), la estabilidad de los precios estimuló el crecimiento y eliminó la incertidumbre provocada por el aumento de los costos. La producción industrial

se desarrolló a partir del modelo de sustitución de importaciones apoyada en la protección del mercado interno.

El auge petrolero y la crisis de la deuda (1970-1982), la planta industrial era cada vez más dependiente de las importaciones, las exportaciones eran reducidas, la tasa de inflación se aceleraba y los déficits presupuestarios del gobierno, cada vez mayores, reducían los recursos disponibles para la inversión, aumentando con ello la deuda externa. Con el descubrimiento y la explotación del petróleo, el país pudo recuperarse de la crisis económica. Si bien, la economía nacional registró tasas de crecimiento muy altas entre 1978 y 1981, se agudizaron muchos de los problemas estructurales que se buscaban corregir con la expansión de exportaciones petroleras.

Estabilización, ajuste y cambio estructural (1982-1999), a principios de la década de los ochenta, la conjunción de varios fenómenos económicos (en los ámbitos interno y externo) produjo crisis de la deuda externa, la cual puso fin a un largo proceso de crecimiento de la economía mexicana. La crisis económica de los ochenta provocó una lenta recuperación de los niveles de crecimiento. En los programas de ajuste promovidos por el Fondo Monetario Internacional (FMI) se resaltó el saneamiento de las finanzas públicas, el control de la inflación, la privatización de las empresas del sector público, mayores oportunidades para la inversión extranjera y la apertura comercial.

Vale destacar que el análisis que presenta Rodríguez es la antesala a las modificaciones en política económica que se genera hoy en día. Cabe decir que en 1986, México ingresa al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), en el que se perseguía fundamentalmente la desgravación arancelaria a los productos que se comercializaban. Posteriormente, se ubica en

esa línea del tiempo el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), firmado con Estados Unidos y Canadá, que fue el parteaguas para la apertura comercial que realizaría el país posteriormente.

El desarrollo comercial que ha logrado México en la actualidad, obedece entre otros factores, al fenómeno de globalización, lo que ocasiona que cada vez más se establezcan acuerdos o tratados comerciales con diversos países con el firme propósito de facilitar las actividades referentes al comercio exterior entre ellos.

Sin embargo, amén de las oportunidades que se generan con la firma de tratados y acuerdos comerciales, el país presenta algunas debilidades que suponen oportunidades para las operaciones o relaciones con el exterior, esto es, el aprovechamiento en mayor medida de las preferencias que brindan los Tratados de Libre Comercio en la comercialización de productos.

Lo anterior, se puede explicar de mejor manera si nos referimos a las operaciones o relaciones que se establecen con otros países vía exportaciones de productos, o bien, logrando en las empresas un desarrollo exportador de los bienes que se producen.

Luego, es preciso referirnos a las etapas por las que han transitado los negocios internacionales para lograr la consolidación que se muestra en la actualidad en la que los países negocian y realizan transacciones comerciales entre sí. Por ello, retomando a Hidalgo (1993, pp.240-249), a continuación se detallan dichos periodos:

1) *Etapa comercial* (1942-mitad del siglo XIX), que comienza con el descubrimiento de América por los españoles, estuvo caracterizada por las exploraciones europeas y en las Américas hasta la Revolución Industrial. El comercio exterior era oficial o

semioficialmente subsidiado, generando monopolios[21]. Cuando se realizaba comercio con los países no Occidentales como China y Japón, los poderes Occidentales, aseguraban el control, manteniendo marginadas a las autoridades locales de los países.

2) *Etapa Explotadora (1850-Primera Guerra Mundial).* La característica de esta época fue que los negocios eran impulsados por razones políticas más que lucrativas, lo anterior, debido a que los gobiernos patrocinaban empresas que sostenían sus economías. La Revolución Industrial de Occidente del siglo XVIII, exigía recursos energéticos para operar sus máquinas y alimentar la mano de obra que atendía dicha maquinaria.

3) *Etapa Concesionaria (Primera Guerra Mundial* – Fin de la Segunda Guerra Mundial). Las empresas concesionarias intentaban crear y mantener las condiciones establecidas a través de contratos concesionarios. Se presentaban movimientos de descolonización, así como por el hecho de que la gerencia se encontraba en manos de nativos, lo que derivó de que los cuadros de dirección occidental estaban ocupados luchando en la contienda bélica mundial.

4) *Etapa Nacional (Segunda Guerra Mundial* – 1970). Descolonización después de la SGM y la Guerra Fría mentalizaron a los líderes de los Países Menos Desarrollados para que tomaran ventaja económica/financiera de las alternativas de adquirir capital en el mundo bipolarizado. Las empresas se dieron cuenta de que las concesiones generales eran ilusorias cuando la empresa no apoyaba los intereses nacionales. Resultó costoso transferir a los gerentes a puestos en el extranjero. Solo las grandes corporaciones podían tener negocios directos con los países no occidentales, una vez que el producto ya no era comercializable de acuerdo con su ciclo de vida. Autoridad organizativa se transfirió a los gerentes

[21] Cuando existe un único oferente (vendedor) de un bien o servicio en un mercado.

locales/nativos, quienes durante la SGM habían logrado obtener experiencia, debido a que los gerentes occidentales estaban atendiendo los menesteres de guerra.

5) *Etapa Internacional (1970* – 1990). Entre las principales características de éste periodo se señala la Interdependencia y embargo petrolífero de OPEP[22] en 1973. La hegemonía de los Estados Unidos empieza a tambalearse y a perder terreno en Japón y Alemania Occidental. Surgen nuevos países industrializados como los cuatro Tigres (Corea del Sur, Singapur, Hong Kong y Taiwán), competidores a los países de Primer Mundo en el comercio mundial. Tasas de intercambio fluctuaron y agravaron el déficit comercial de los EUA.

6) *Más allá de la Etapa Internacional (a partir de 1990).* La caída del Muro de Berlín, marcó la pauta de ésta época. El Fantasma del etacratismo (modo de producción asiático) se mantiene por muchos años, evitan que los países de la Europa del Este y la ex Unión Soviética, lleguen a tasas de productividad comparables a las de Occidente. Para las empresas occidentales los países no Occidentales tienen mano de obra capaz de soportar condiciones duras de trabajo, con lo que logran la rentabilidad a largo plazo. Transición de Sociedad de producción en masa, a una sociedad de clasificación (diferenciación), donde la información es poder.

Las etapas antes referidas, permiten trazar una ruta que explica de manera clara las adversidades y barreras que han transformado la vida de las organizaciones.

En ese orden de ideas, es preciso señalar que la globalización de la economía ha traído consigo oportunidades de negocios con los diversos países que conforman la estructura mundial, sin embargo, también ha generado algunas amenazas en función de los competidores que ingresan a

[22] Organización de Países Exportadores de Petróleo.

los mercados. No obstante, las empresas establecidas en las diferentes regiones del mundo en la actualidad deben ser competitivas a fin de evitar su obsolescencia y desaparición. Es por ello, que con la finalidad de conocer el surgimiento y desarrollo del Comercio Internacional, a continuación se realiza un esbozo sobre las teorías y referentes ideológicos que han contribuido en la conformación y maduración del quehacer del comercio a nivel global.

Luego, se establece el estudio de las teorías clásicas, neoclásicas, críticas y alternativas, contemporáneas y nuevos modelos del comercio internacional, a fin de explicar y presentar un referente para el quehacer de las actividades organizacionales de la empresa hortícola sinaloense. Asimismo, diversas opciones de ingreso a mercados internacionales que permitan a dichas empresas iniciar o permanecer con la actividad exportadora de sus productos.

2.3. Teorías del Comercio Internacional desde las perspectivas clásica y moderna

Según los economistas clásicos "*se requiere muy poco, aparte de condiciones de paz, bajos impuestos y una tolerable administración de justicia, para que un país se desarrolle desde un estado de barbarie hasta el grado más alto de opulencia"*. Es decir, los países deben aprovechar sus recursos naturales y especializarse en la producción de artículos que gocen de ventajas comparativas (Mercado, 2009, p.17).

Las naciones deben aprovechar la eficiencia de recursos con que cuentan a través de la venta al exterior de los bienes producidos, vía exportaciones y de igual manera, importar los productos en los que su fabricación no es tan intensiva. Lo anterior, permite que todos los países se beneficien al establecerse una división internacional del trabajo favorable para todas las naciones.

Sin duda alguna, son diversas las teorías o acontecimientos que permiten explicar la evolución o antecedentes del Comercio Internacional, tal es el caso del *Mercantilismo* que surge en el siglo XVII en Francia, como una filosofía-ideología, que ponía de manifiesto que la riqueza de un país dependía de su tesoro. En ese sentido, para que una nación pudiera aumentar su riqueza debía presentar una balanza comercial superavitaria, es decir, las importaciones debían ser menores que las exportaciones (Hidalgo, 1993, p.255). Esta corriente consideraba que el poder supremo se encontraba en la fuerza militar de un país, y a su vez el poder y prestigio estatal estaban en función de la riqueza económica.

Para pensadores como Dubois, el Mercantilismo es *"La teoría del enriquecimiento de las naciones mediante la acumulación de metales preciosos"*. Y es que todo lo que generaba valor en ese periodo giraba en torno al oro y plata que pudiera poseer una nación.

Señala Carbaugh (2009) que de acuerdo con los mercantilistas, la pregunta central era cómo una nación podía regular sus asuntos internos e internacionales con el fin de promover sus intereses. Encontrando la solución en las operaciones comerciales que se realizaran con el extranjero, siempre que se generara una balanza comercial favorable, esto es, lograr un excedente de exportaciones sobre las importaciones, para lo que abogaron por una regulación gubernamental al comercio, tales como: aranceles, cuotas y otras políticas comerciales propuestas para minimizar las importaciones y proteger su estatus comercial nacional (p.29).

Analizando dicha teoría se puede afirmar que en la actualidad se presentan ejemplos de ésta etapa, al encontrar proteccionismo de Estado, es decir, el "apoyo" o "subsidio" que generan los gobiernos para impulsar y/o proteger sus mercados nacionales, lo que inhibe el libre comercio, imponiendo barreras no solo a productos, sino imposiciones a la entrada de determinada mercancía, por mencionar algunas.

Por su parte, Adam Smith (1986), argumenta que la especialización en la producción de un bien es el resultado de que cada país tenga diferentes características en la dotación de factores de producción, entre los que se encuentran el capital físico, los recursos naturales, los recursos humanos y la tecnología.

A diferencia de Ricardo, Smith implementa la *ventaja absoluta* en la cual afirma que cuando un país produce una unidad de un bien con menos trabajo que otro, este primer país tiene ventaja absoluta en la producción de este bien, es decir, bajo condiciones de libre comercio se producirá en el lugar en que los costos reales en trabajo sean más bajos.

La *teoría moderna del comercio internacional* comenzó con la demostración de David Ricardo, escrita en 1817, de que el comercio es mutuamente beneficioso para los países. Utilizó su modelo para argumentar a favor del libre comercio, en particular, para combatir los aranceles que restringían las importaciones británicas de alimentos. El modelo ricardiano muestra cómo las diferencias entre países dan origen al comercio y las ganancias del comercio. Los países exportarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente. La pauta de producción de un país es determinado por la *ventaja comparativa.*

Según David Ricardo (1959), un país tiene ventajas comparativas en la producción de un bien si el coste de oportunidad[23] en su producción en términos de otros bienes es inferior en este país con respecto a otros. Esta determina quién producirá un producto. El comercio internacional se debe únicamente a las diferencias en la productividad del trabajo, esto se conoce como modelo ricardiano, según dicho modelo "la existencia de una alta productividad en una industria,

[23] Es decir, cuando cada unidad adicional de un artículo producido requiere del sacrificio de aumentar las cantidades de otro producto (Carbaugh, 2009, p.541).

comparada con el extranjero, no es suficiente para asegurar que un país exportará los productos de dicha industria; la productividad relativa debe ser alta comparada con la productividad relativa de otros sectores". Las ganancias del comercio dependen de la ventaja comparativa y no de la absoluta.

Consideró el caso de un país grande y otro pequeño, en el cual el primer país es más eficiente que el otro en todas las líneas de producción, señalando que aun en ese caso el comercio libre puede beneficiar a ambos países, concluyendo que el libre comercio es ventajoso, si y solo si, existe una diferencia en los requerimientos relativos de trabajo entre los distintos países.

Después Michael Porter determina que las nuevas teorías explican las *ventajas competitivas* a partir de las economías de escala[24], la disparidad tecnológica y la aparición de las multinacionales, así como el comportamiento de las empresas, la estructura del sector al que pertenece y su posicionamiento en el mismo.

Porter le da un nuevo enfoque a las ventajas comparativas del comercio internacional. Señala que las ventajas estáticas como mano de obra barata, materias primas de bajo costo y otras comparativas, están siendo remplazadas por ventajas dinámicas (capacidad de progreso), habilidad para mejorar las condiciones productivas o alcanzar mayores niveles de sofisticación. La ventaja competitiva de una industria depende no sólo de su productividad en relación a la industria extranjera, sino también de la tasa de salarios nacional en relación a la tasa de salarios extranjera.

Por tanto, la ventaja competitiva de un país es su capacidad para incitar a las empresas (locales o extranjeras) a utilizar el país como plataforma para llevar adelante sus actividades. Propuso un modelo para determinar las fuerzas y las debilidades competitivas de los países y sus principales sectores, conocido como el "diamante de la competitividad nacional", un diamante de cuatro

[24] Según Peng (2010) es la reducción que se genera en el costo por unidad al aumentar la escala de producción (p.492).

“caras”. Las cuales consisten en: 1) la existencia de recursos (por ejemplo, recursos humanos e infraestructuras de investigación e información); 2) un sector empresarial que haga inversiones en innovación; 3) un mercado local exigente, y 4) la presencia de industrias de apoyo.

En muchos países en desarrollo, el sector de los recursos es tal vez para los planificadores la única cara del “diamante”, capaz de mejorar su competitividad y los resultados de la economía a corto plazo. Esto no debería impedir que los planificadores concreten medidas para mejorar el entorno económico en su conjunto.

Posteriormente, aparecen los economistas suecos, Eli Heckscher y Bertil Ohlin, crearon la *teoría* llamada *Heckscher-Ohlin*, la cual formula las bases de las diferencias comparativas en la productividad del trabajo (diferencias tecnológicas), y las señala como determinantes del comercio internacional, esta descansa en dos premisas: 1) los bienes difieren en sus requerimientos de factores y 2) los países difieren en su dotación de éstos. Un país tiene una ventaja comparativa en aquellos bienes que utilizan sus factores abundantes de manera intensiva.

2.4. Teorías contemporáneas de internacionalización

Las organizaciones requieren del análisis de diversos aspectos cuando deciden ampliar su escena de actuación hacia otras latitudes, tales como planificación, prueba, implementación y evaluación de estrategias de internacionalización, por lo que se vuelve necesario el estudio de teorías que describan el proceso de internacionalización de las empresas y los modelos que presentan diferentes autores, entre los que destacan: Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Vahlne (1977), Dunning (1988), Vernon (1966), Madsen y Servais (1997), Canals (1994), por mencionar algunos.

Según Root (1994) y Rialp (1999) la internacionalización[25] es un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Por su parte, Johanson y Vahlne (1977) la describen como un proceso en el cual las empresas incrementan gradualmente su nivel de actuación en los mercados internacionales

La *Teoría de la Internalización* estudia los procesos internos de transferencia de información en las empresas, tratando de explicar por qué las transacciones de productos intermedios sean tangibles o intangibles –*know how*- entre países están organizadas por jerarquías en lugar de estar determinadas por las fuerzas del mercado, es decir, su planteamiento central afirma que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que, para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero, tienen que darse dos condiciones (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2007): Por un lado, la existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior, y por otro, que al organizar estas tareas dentro de la empresa, resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

2.4.1. Teoría ecléctica de Dunning

De acuerdo con Dunning (1988), el ingreso a mercados internacionales de una empresa es racional y dependerá de un análisis de costos y beneficios de producir en estos. En ese sentido, las empresas se convierten a multinacionales (EMN) y se dedican a la inversión extranjera directa (IED), debido a la búsqueda de ventajas, entre las que destacan: 1) *Ventaja de propiedad,* referida a la posesión

[25] Destaca que a finales de los años setenta, la internacionalización se establece como una nueva línea de investigación, constituyéndose en la contribución más importante de los microeconomistas al conocimiento de la empresa multinacional (Cardozo, *et al.*, 2007).

y apalancamiento por parte de las EMN de ciertos activos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizacionalmente arraigados en el extranjero, por lo que obtiene una mejor posición competitiva frente a las que no lo poseen; 2) *Ventaja de ubicación o localización,* es decir, las características únicas de un lugar en que se sitúa una organización, como sus recursos naturales o laborales, o su ubicación geográfica cerca de mercados particulares. Surgen cuando es mejor combinar productos espacialmente producidos en su país de origen con algunos factores inmóviles u otros productos intermedios fabricados en diversos países. De este modo, las ventajas de localización presentan un efecto arrastre y se derivan tanto de las imperfecciones de los mercados como de la posibilidad de reducir costos de transacción por medio de la disminución de riesgo y la mejora de las oportunidades locales, por ello, a la empresa le debe resultar rentable localizar alguna parte de sus proceso productivo en el exterior, y; 3) *Ventaja de Internalización*[26], se refiere al remplazo del mercado a través de las fronteras –sea vía exportación o importación- con una empresa multinacional, que está localizada y opera en dos o más países, es decir, a la organización le resulta más rentable internalizar sus ventajas, a través de la expansión de su cadena de valor o de la ejecución de nuevas actividades que conducen a la reducción de costos de transacción.

2.4.2. Modelo de Uppsala (U-M)

El modelo se basa en los estudios realizados por investigadores del área de Negocios Internacionales de la Universidad de Uppsala[27], los cuales muestran que las empresas suecas desarrollan sus operaciones internacionales en pequeños pasos, en lugar de realizar una amplia

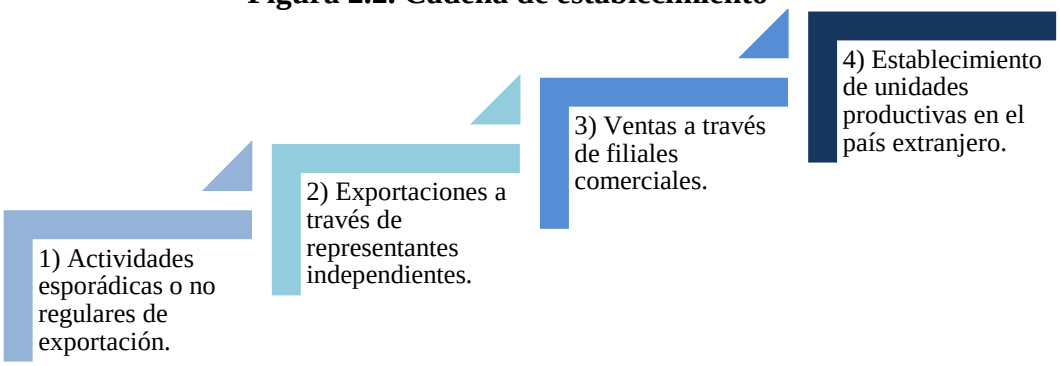
[26] La teoría de internalización, es considerada una teoría de imperfección del mercado, dado que la ventaja que tiene la empresa sobre sus competidores se refiere a la información relacionada con los productos y sus procesos productivos, en ese sentido, la investigación intangible se convierte en una propiedad valiosa generadora de renta monopolística (Hidalgo, 1993).
[27] Institución educativa ubicada en la ciudad de Uppsala, Suecia.

producción o inversión hacia mercados extranjeros, entre sus principales precursores se encuentran: Johanson y Vahlne (1977, 1990); Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

Dichos autores consideraron que la decisión de iniciar exportaciones a un país, el establecimiento de canales de exportación y el inicio de una subsidiaria de ventas, son características muy importantes hacia la internacionalización.

Este paradigma supone que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país en concreto a medida que adquiera experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), estableciendo dos pautas: Por un lado, las empresas al tratar de evitar riesgos e incertidumbre, iniciarán sus operaciones internacionales al mercado o país psicológicamente[28] más próximo al país de origen. Por otra parte, plantean que la empresa al querer incursionar en un mercado extranjero pasan por cuatro diferentes etapas las cuales han denominado cadena de establecimiento (ver figura 2.2).

Figura 2.2. Cadena de establecimiento



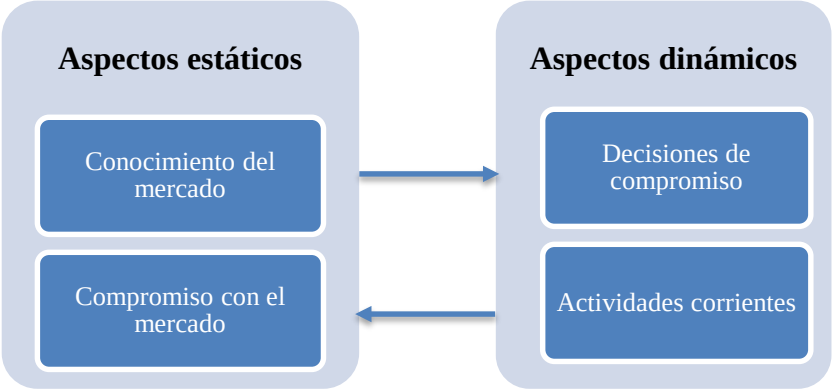
Fuente: Elaboración propia BCRM con base en datos de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

[28] En este sentido, Johanson y Vahlne (1977) se refieren a la distancia psicológica como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado, tales como, idioma, cultura, nivel de educación, sistema político, prácticas directivas, etc.

Como se observa las empresas realizan un ingreso en los mercados extranjeros de forma paulatina y en el largo plazo, que en palabras de Johanson y Vahlne (1977), es un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo, donde se identifican etapas de expansión a medida que las organizaciones deciden involucrarse en ellos.

Luego, los diversos estudios desarrollados que enmarcan esta teoría proponen mecanismos básicos de internacionalización –figura 2.3-, (Johanson y Vahlne, 1977) y, posteriormente un modelo para el proceso de internacionalización a partir de redes de negocios, el cual se presenta en el año 2009 como consecuencia de las modificaciones en las operaciones de negocios y adaptaciones que dichos investigadores realizan al modelo propuesto.

Figura 2.3. Mecanismo básico de internacionalización



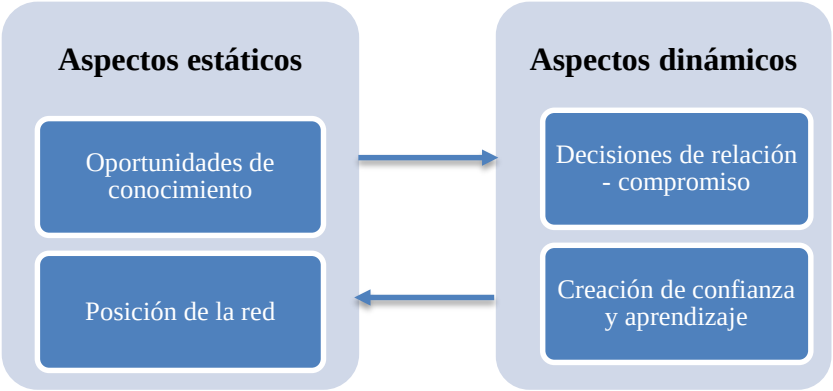
Fuente: Johanson y Vahlne (1977, p.26).

La figura planteada muestra lo que Johanson y Vahlne (1977) refieren como aspectos estáticos que se van desarrollando de manera gradual a partir de la experiencia que se adquiere en la participación en los mercados internacionales, tal es el caso del *compromiso con el mercado*, el cual está compuesto por dos factores: la cantidad de recursos asignados y el grado de compromiso. En ese sentido, los autores determinan que se realiza una integración vertical de las actividades de la organización en la cual las actividades y recursos destinados para un fin no pueden ser desviados

y llegar al incumplimiento de las responsabilidades adquiridas en un mercado. Asimismo, respecto al *conocimiento del mercado*, establecen que es importante para la toma de decisiones y la actuación de las empresas, ya que el conocimiento de este, permitirá detectar oportunidades en el mercado, a partir de la detección de los competidores, canales de distribución, niveles de oferta y demanda, dinero en operación, condiciones de mercado, asumiendo que estos elementos varían de un país a otro. Respecto a los aspectos dinámicos, se observan las *decisiones de compromiso*, las decisiones deben tomarse en función de las alternativas y conocimiento del mercado, para dar respuesta a oportunidades y/o problemáticas que se presenten. A*ctividades corrientes*, las cuales refieren que son una fuente de experiencia, sin embargo, se debe distinguir entre experiencia de la empresa y del mercado, la primera obedece al conocimiento de los empleados acerca de su actuación al interior de la organización acerca de los procesos productivos y administrativos; y la segunda, a la experiencia acerca de la competencia existente en los mercados extranjeros, lo que permitirá establecer estrategias mercadológicas para tal efecto.

De acuerdo con la incorporación de nuevos elementos en el proceso de internacionalización, Johanson y Vahlne establecen un nuevo modelo en el año 2009, siguiendo la estructura del modelo de 1977 –ver figura 2.3.-, en el que integran aspectos como el reconocimiento de oportunidades al concepto anterior de conocimiento, en este sentido, se enfocan en las *oportunidades* como el elemento más importante del conjunto de conocimientos que impulsan el proceso de internacionalización de las empresas. Otro elemento que integran es el de *redes*, al considerar que el proceso antes señalado se persigue a través de una red o conformación de alianzas estratégicas con otras organizaciones (figura 2.4).

Figura 2.4. Modelo para el proceso de internacionalización de redes de negocios



Fuente: Johanson y Vahlne (2009, p.1424).

Es importante señalar que aun cuando este modelo es generalmente aceptado en la comunidad académica, Renau (1996) argumenta que ha sido criticado por las limitaciones que a continuación se describen: en principio, no explica las razones que inducen a las empresas a iniciar su proceso de internacionalización, además de que no proporcionan explicación de las causas y el momento en que pasa de una etapa a otra y, la naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos proceso de internacionalización realizados a través de adquisiciones, u omitiendo algunas etapas.

Finalmente, se pueden identificar las estrategias de internacionalización –vía exportación de productos- que siguen las medianas empresas hortícolas sinaloenses, a partir de este modelo, dado que, según la organización, estudio de caso de la presente investigación, se observan claros símbolos del modelo gradual propuesto por Johanson y Vahlne (1977, 1990); Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), toda vez que desde su creación la empresa analizada –Agrícola Chaparral- ha transitado por lo que estos últimos llamaron la *cadena de establecimiento*, ya que desde su fundación -más de cincuenta años-, iniciaron sus exportaciones de manera esporádica y no estructurada, y en la actualidad presentan una estructura organizacional en la que contemplan filiales de comercialización en el extranjero, encontrándose en proceso de establecer unidades productivas y llegar a concluir el eslabón para su establecimiento total. Aunado a la conformación

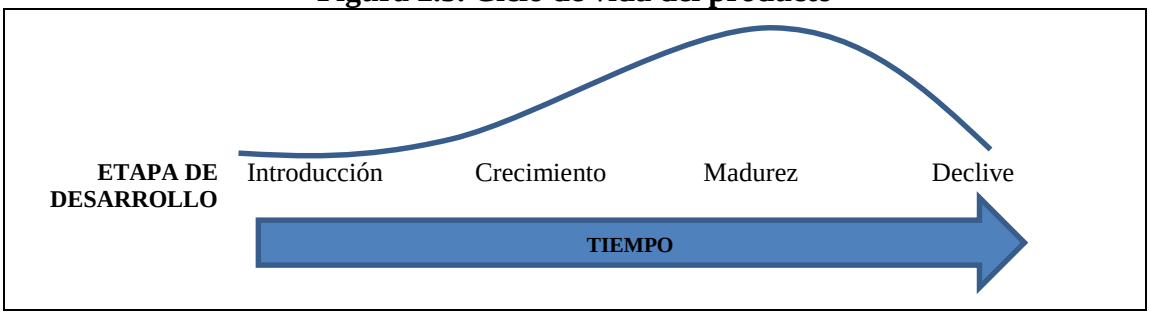
de redes de negocios que les permita ampliar su nivel de actuación y aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, a partir de integradoras de exportación.

2.4.3. Modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

Raymond Vernon (1966) introdujo el concepto de ciclo de vida del producto, en el que intentó combinar nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, integra aspectos como economías de escala, innovación de producto e incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales. Este modelo, en palabras de Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006) constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, de la teoría de la inversión internacional.

Para Vernon (1966) un producto pasa a través de cuatro importantes etapas de aceptación (ver figura 2.5.

Figura 2.5. Ciclo de vida del producto



Fuente: Vernon (1966).

1. *Etapa del nuevo producto (Introducción):* este se fabrica en el país de origen y se introduce en el extranjero a través de exportaciones. El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo es alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.

2. *Etapa de crecimiento:* en esta etapa, las ventas crecen a una tasa cada vez mayor, numerosos competidores ingresan al mercado y las empresas grandes pueden empezar a adquirir pequeñas empresas pioneras. Las utilidades aumentan con rapidez, llegan a su auge y comienzan a disminuir cuando la competencia se intensifica. Orientación hacia los principales países industrializados, aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
3. *Etapa madura del producto (Madurez):* la empresa es inducida a producir en el extranjero porque está perdiendo, con relación a la competencia, cuota de mercado o volumen de ventas. Considera establecer formas de producción en el país donde la demanda local está creciendo. Relocalización de la inversión directa. Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. *Etapa de estandarización del producto (Declive):* la competencia en los precios llega a ser muy importante. La empresa dirige la producción a lugares de bajos costos productivos, en un país de bajos ingresos donde los productos pueden ser vueltos a exportar al país de origen. Abandono del país de origen. La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente, la fabricación abandona el país de origen.

Según este modelo, las empresas deben reinventarse constantemente e implementar una reingeniería que le permitan permanecer en el mercado y lograr sus objetivos de desarrollo, sin embargo, esta situación no se observa en la mayoría de las empresas hortícolas, dado que en su mayoría realizan sus operaciones de manera tradicional y atendiendo las condiciones actuales del entorno.

2.4.4. Enfoque Born Globals

El proceso de internacionalización de las empresas –Modelo de Upssala- conocido hasta antes del modelo o enfoque *Born Globals*, propone que las organizaciones incursionan en mercados extranjeros de forma gradual, en pequeños pasos, de manera organizada y planeada, con poco conocimiento del mercado, aversión al riesgo y gran incertidumbre.

De acuerdo con Madsen y Servais (1997) las empresas no siempre se establecen en el mercado local antes de iniciar ventas al exterior, esto puede ser debido a experiencias previas del empresario, o bien, a que se detectaron oportunidades durante la búsqueda de proveedores en el extranjero. Esto puede deberse a tres factores fundamentales: a) Nuevas condiciones de mercado; 2) Desarrollo de tecnología en áreas de producción, transportación y comunicación, y; 3) Mayores capacidades de las personas –fundador/empresario- quienes inician sus negocios como *Born Global*, es decir, con operaciones de exportación desde la creación de la empresa.

Las *Born Global*[29], también conocidas como nueva empresa internacional (INVs), han sido definidas por diversos autores como Oviatt y McDougall (1994), quienes la definen como una organización de negocios que, desde su inserción busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países. Knight y Cavusgil (1996) argumentan que son pequeñas compañías –usualmente- orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento. Por su parte Brennes y León (2008) las definen como firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento.

[29] Generalmente son pequeñas y medianas empresas jóvenes y emprendedoras, que surgen principalmente en los sectores tradicionales y de alta tecnología, con limitados recursos financieros, humanos e infraestructura, por lo que se enfocan en el desarrollo de estrategias que les permitan controlar sus activos (Brennes y León, 2008).

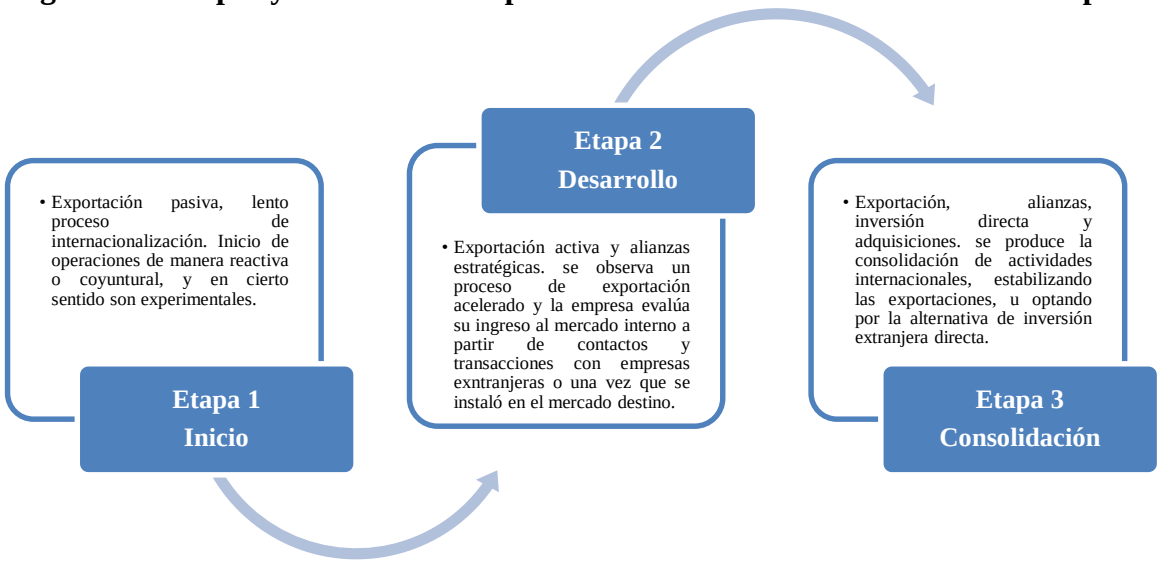
Se puede constatar que Madsen y Servais (1997) proponen que para un mejor entendimiento de este tipo de organizaciones, se deben examinar las características del fundador o empresario, como por ejemplo, educación, experiencia en el extranjero y/o en trabajos con influencia internacional, dado que de ellas depende la toma de decisiones orientadas hacia los riesgos y retos de incursionar en mercados con diferencias psicosociales, ya que para ellos no es un obstáculo, sino que representan oportunidades para el logro de mayores beneficios económicos y desarrollo para la organización.

De acuerdo con este modelo la organización hortícola sinaloense se desarrolla completamente en mercados internacionales y tiene pleno conocimiento del entorno, lo cual no sucede en este tipo de empresas, ya que se observan organizaciones que en su mayoría inician actividades de exportación de manera reactiva y su incursión a mercados extranjeros es poco planificada y sin un pleno análisis de las condiciones y riesgos que les supone el envío de sus productos a otros países, por lo que se pudo identificar que este modelo no empata con los objetivos de este análisis.

2.4.5. Modelo de Jordi Canals

Según este modelo la decisión de una empresa para ingresar en mercados extranjeros es motivada por diversos supuestos respecto al grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente, el cual puede ser acelerado por tres factores: fuerzas económicas, de mercado y estrategias empresariales. Canals (1994) establece que las empresas siguen un proceso secuencial, que aumenta gradualmente el nivel de compromiso y cuenta con las siguientes etapas - figura 2.6.-

Figura 2.6. Etapas y actividades del proceso de internacionalización de una empresa



Fuente: Elaboración propia BCRM con base en datos de Trujillo *et al. 2006.*

Como se observa en el modelo, se retoman algunos elementos del U-M, al plantearse una incursión a mercados internacionales de manera lenta o gradual, en la que a diferencia de esta propuesta un elemento que se observa es la oportunidad de negocios, lo cual, puede ocasionar que la organización incursione de manera coyuntural al país pero que no repita operaciones de exportación, dado que no se encontraba en condiciones para operar en otros mercados. De igual manera, se proponen algunos otros elementos como una exportación un tanto más organizada al colaborar con otras organizaciones ya establecidas y por lo regular reconocidas en el mercado internacional al que se quiere llegar, o bien, a partir de inversión extranjera directa en la que la empresa pudiera incurrir en mayores riesgos pero a su vez consolida sus actividades de exportación.

Desde esta perspectiva teórica la organización hortícola sinaloense pasa por tres etapas al momento de introducir sus productos en otros países, constatando que pudieran ubicarse en la etapa 1 planteada por el autor, no obstante al analizar completamente el modelo se afirman discrepancias con la forma de operación de estas empresas, al no contar con alianzas que les permitan un ganar-

ganar en los negocios, sino que continúan operando de forma tradicional en la que logran la exportación de sus productos a partir de intermediarios como comercializadoras y distribuidoras.

2.5. Desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense

Hablar acerca del desarrollo de exportaciones en organizaciones sinaloenses se ha vuelto un tema de política pública. El sector hortícola en los últimos años se ha convertido en uno de los principales motores de la economía nacional y en especial de Sinaloa. Destaca que actualmente los horticultores sinaloenses producen la mayoría de sus bienes por medio de cultivos protegidos, obedeciendo a la demanda de productos inocuos por parte de consumidores extranjeros.

En relación a las teorías referidas acerca de internacionalización de las organizaciones se asume que el modelo que adoptan la mayoría de las empresas de la región se ajusta en mayor medida al modelo gradual que presentan los teóricos de la Universidad de Uppsala, toda vez que la mayoría de las empresas que inician actividades de exportación señalan que lo decidieron debido a su estabilidad en el mercado nacional, a excedente de producción, cumplimiento de estándares de calidad que demanda el mercado extranjero, oportunidades de negocios, demanda del producto, aprovechar capacidad instalada, entre otros factores.

Se observan en la entidad grandes empresas en su mayoría que han logrado completar la *cadena de establecimiento* propuesta por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), a partir de la implementación de unidades productivas en otros países, así como la generación de alianzas estratégicas. Asimismo, se observa el creciente interés por parte de algunos los agricultores por desarrollar modelos de asociacionismo exportador o integradora de exportación, lo cual les permita disminuir sus costos productivos y de comercialización de bienes hacia el extranjero. Por tal, el modelo Uppsala será el que guíe la investigación en la dimensión sobre desarrollo exportador, por considerarlo el más completo para el logro de los objetivos planteados en el estudio.

Capítulo III. Factores determinantes del cambio organizacional

El objetivo principal que se persigue en el presente capítulo es dar a conocer las acepciones y estudios que se han realizado en torno al cambio organizacional, a partir de sus antecedentes, su concepción y desarrollo, así como las diversas vertientes teóricas que describen el fenómeno e indagan sobre él.

El cambio ha sido una constante en las organizaciones del orbe mundial, dado el escenario incierto en que estas se desenvuelven, como se observa en el caso de las empresas hortícolas sinaloenses, las cuales han tenido que implementar diversas transformaciones a partir de la apertura comercial de México que se intensificó con el ingreso al GATT en 1986 y posteriormente con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica en 1994, observando desde ese momento y hasta la actualidad como uno de los países del mundo que cuenta con un mayor número de Tratados de Libre Comercio[30] con más de 45 economías del mundo (Secretaría de Economía, 2014). Por ello, los empresarios hortícolas en el Estado de Sinaloa han tenido que instaurar diversas modificaciones en su entorno como lo establece Daft (2007), en *producción*, ya que les requieren mayores estándares de calidad, homogeneidad en los productos, inocuidad alimentaria, entre otros; *tecnología*, necesaria para una mejor y mayor producción y tratamiento de los productos provenientes del campo; *estructural*, al requerir personal mejor capacitado y actualizado en aspectos de exportación, idiomas, negociación intercultural, además de hacerse necesario el contar con áreas como Recursos Humanos, Empaque, Logística, etc.; *cultural*, modificaciones en la forma en que los empleados perciben su quehacer cotidiano, costumbres, entre otras.

[30] En lo sucesivo TLC, además de que se encuentran concluidos el TLC con Alianza del Pacífico y Panamá, así como algunos en negociación como el Acuerdo de Asociación Transpacífica (TPP, por sus siglas en inglés, Trans-Pacific Partnership), TLC con Turquía y Uruguay (Secretaría de Economía, 2014).

3.1. Referentes investigativos sobre cambio organizacional

Diversos han sido los estudios orientados al desarrollo y análisis investigativo acerca del cambio en las organizaciones del orbe mundial, en los que se puede apreciar los trabajos desarrollados en países como España y Venezuela entre los principales, así como los que se observan en México, específicamente en Sinaloa, los cuales estudian el desarrollo de las PyMES a partir de la implementación del cambio organizacional en distintos sectores.

Ruiz, Ruiz Santos, Martínez y Peláez (1999) presentan el trabajo denominado: *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PyMES*, en el que argumentan que las PyMES españolas se encuentran inmersas en un estado de constantes cambios estructurales y de mercado que dificultan su supervivencia y desarrollo. El pequeño negocio es un sector turbulento con grandes movimientos de entradas y salidas de empresas y aunque muchas PyMES nacen cada año y otras se expanden, un gran número fracasa y mueren, siendo el impacto del entorno competitivo una de las principales causas de dicho fracaso.

Los autores señalan que el entorno cambiante y la competitividad exigen que las PyMES se planteen necesidades de mejora para sobrevivir, identificadas principalmente como mejoras tecnológicas. No obstante, muchas de estas soluciones, aun siendo objetivamente válidas, no sólo no llegan a implementarse con éxito sino que en frecuentes ocasiones son la causa de la desaparición de la empresa, lo cual obedece a la falta de consideración de las implicaciones que, como cambio en una organización, tienen estos “arreglos técnicos” sobre el resto de factores: estructural, de personal y cultural (Ruiz, *et al.*, 1999).

En ese sentido, establecen como objetivo de la investigación: *Aportar un modelo para la gestión del cambio organizacional provocado por la introducción de modificaciones en el factor tecnológico en las PyMES.*

Destaca que el estudio se desarrolla siguiendo una metodología mixta en la que se utilizan expresiones matemáticas para medir la cultura existente en la organización estudiada, así como diagrama de Gantt y se analizan elementos recogidos durante investigación de campo utilizando herramientas como observación y entrevistas.

A manera de conclusión se puede argumentar que la investigación cumple con los objetivos planteados, toda vez que presentan el modelo de cambio organizacional y gestión del cambio organizacional en el que los autores incorporan como fases del modelo, el detectar la necesidad del cambio; diagnóstico de la situación; planificación del cambio; implantación del cambio; evaluación y control del cambio. En cuanto a los elementos para la gestión del cambio realizan una división en tangibles e intangibles, estableciendo como cambios intangibles: la creación de equipos que impulsen y gestionen el cambio, los sistemas de comunicación para informar, formar, motivar e integrar a los implicados en al cambio, el introducir en la cultura las nuevas normas aportadas por el cambio y la existencia de un líder del cambio encargado de llevar a el seguimiento del cambio. Respecto a los cambios tangibles determinan la fijación de objetivos, la medición del rendimiento, el aprendizaje y los reconocimientos y recompensas como herramientas para gestionar el cambio.

Por su parte Zuinaga de Mazzei (2014) en su estudio: *Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial.* Plantea que en algunas organizaciones existen modelos de trabajo arraigados entre sus empleados en las que es difícil implementar cambios, lo cual obedece en ocasiones a una falta de incentivos por parte de la

gerencia, o a la comodidad que genera la situación actual entre los trabajadores. Manifiesta que no puede existir un cambio exitoso en la organización si no se da una transformación en la conducta de sus miembros, ya que este proceso siempre se acompaña de resistencia, puesto que el mismo representa un grado de estrés o esfuerzo de adaptación y por esto las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas, ante situaciones que perciben como amenazantes a su *status quo.*

Dado lo anterior, el objetivo general de la investigación es: *Identificar las variables que inciden en la resistencia al cambio organizacional en la pequeña y mediana empresa (PyME), dedicada a la producción de materiales de seguridad e higiene industrial ubicada en el estado de Miranda, Venezuela.*

Partiendo del análisis de la implementación de cambios en la organización los cuales fueron adquisición de nuevas máquinas para el bordado industrial con tecnología avanzada, nuevos procesos e innovación en tecnologías de información y comunicación en cuanto a intranet e internet, y adopción de nuevo organigrama de funciones, Zuinaga de Mazzei (2014) encontró algunas manifestaciones de resistencia a estas transformaciones como: reducción en cartera de clientes, conflictos interpersonales entre empleados y gerentes, lo que generó preocupación entre directivos y afectó el desempeño laboral y la productividad de la empresa. Argumenta que estas reacciones pueden deberse a varias situaciones: la primera de ellas es que los trabajadores no tienen suficiente información sobre el cambio y tienden a demorarlo; en segundo término, el empleado tiene suficiente información sobre el cambio, pero se resiste sólo porque perciben que no pueden cambiar, y; la tercera, los empleados conocen suficiente sobre el cambio, se sienten capaces de realizarlo, pero no quieren cambiar, dado que consideran que no les conviene perder alguna cuota de poder o estatus dentro de la organización.

La autora utilizó el paradigma cuantitativo de naturaleza no experimental[31] descriptivo. El trabajo se basó en un caso de estudio de la empresa Seguntex C.A. ubicada en el estado de Miranda, con más de 20años en el mercado, que contempla una fuerza laboral de 80 empleados comprendidos entre presidencia, gerencia media y empleados. Destaca que la organización dedica sus actividades al servicio integral y competitivo en el suministro de uniformes y artículos de protección personal. Se eligió una muestra no probabilística de manera intencional de 40 empleados, a los cuales se les aplicó cuestionario estructurado de 15 ítems bajo Escala de Likert. Asimismo, en la población estudiada se analizó el comportamiento organizacional en función de los despidos injustificados, reposos, reposos injustificados y renuncias, a partir de la implementación de los cambios.

Finalmente, Zuinaga de Mazzei (2014) concluye que toda empresa del tamaño que esta sea debe prepararse antes de implementar cambios, de manera que informe a los involucrados con la formalidad requerida, ya que esto impedirá que se realice una comunicación incorrecta o a través de canales de comunicación informales, los cuales tienden a distorsionar información y a motivar de manera negativa a los empleados. En este sentido, los líderes gerenciales tienen la responsabilidad de conducir los contextos conflictivos y evitar el caos, más cuando se trate de generar transformaciones a nivel de la estructura organizativa y que implique a personas, procesos y tecnologías. Cuanto mayor sea el nivel de información relevante e importante, mayor será la implicación del grupo, mejor la capacidad de análisis del equipo de trabajo y la acción será realizada en un menor tiempo posible y permitirá que la empresa realice su gestión con éxito.

[31] En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador (Zuinaga de Mazzei, 2014).

Se pueden apreciar algunos estudios regionales que se han desarrollado, como el que presenta Rodríguez Peñuelas (2010), titulado: *El Cambio Organizacional en las PyMES Sinaloenses. Una respuesta a los desafíos del entorno,* en el que plantea que las organizaciones participan en contextos muy competitivos, donde los cambios son obligados y suceden a una velocidad vertiginosa tratando de adaptarse a las realidades que les plantea su entorno. Algunas empresas han tenido que cambiar drásticamente, debido a los constates retos provenientes de las grandes empresas llamadas *globales*. En México, las organizaciones que han sentido con mayor impacto el fenómeno de la globalización son las PyMES, manifestándose en un incremento de la competencia, presionando hacia la búsqueda de estrategias que permitan solucionar sus problemas y a escenarios poco gratos, debido a políticas públicas con programas de apoyo insuficientes, falta de preparación de empresarios, financiamiento caro y escaso y otros factores que en muchos de los casos no les han permitido permanecer en el mercado y a otros lograr sus objetivos de desarrollo empresarial.

En el caso de Sinaloa, argumenta que no está concurriendo de manera adecuada al mercado nacional y tampoco a los extranjeros, y la lista de productos que puede ofrecer es aún muy reducida. No cuenta con una significativa cantidad de empresas grandes o medianas, cuya escala de operación las obligue a orientarse hacia otros mercados, con capacidad de sostener de manera permanente dinámicas de adopción e innovación de tecnología en los procesos de producción y el producto. Los costos de transporte y comercialización son una severa limitante para que empresas de baja escala de operación puedan desempeñar ese papel, debido al relativo aislamiento de Sinaloa respecto a los grandes mercados del país o del extranjero.

Con esa perspectiva, el autor señala que algunos de los principales problemas de la empresa sinaloense son el rezago en los avances tecnológicos, competencia internacional intensa, pérdida de competitividad, restricciones en la comercialización, regulación de oferta productiva, estilos de

administración basados en criterios familiares, falta de personal capacitado para el desarrollo de actividades de planeación y control, dinero caro y escaso, programas de apoyo gubernamental insuficiente, regulaciones internacionales, estilos de liderazgo obsoletos, baja utilización de herramientas para la toma de decisiones, falta de cultura empresarial y resistencia al cambio por empresarios, entre otros.

Ante esa problemática, plasma como objetivo general de la investigación: *Conocer los factores principales que determinaron el cambio organizacional de las PyMES sinaloenses, los criterios, prácticas, estrategias y principales modificaciones implementadas, para dar respuesta a los desafíos que plantea el entorno globalizado donde participan.*

El análisis se desarrolla con el método cualitativo, a través del estudio de caso, por acercarse más al objeto de estudio. Se analizaron una mediana empresa del sector industrial y una pequeña del sector agrícola del municipio de Culiacán, Sinaloa, durante el periodo comprendido de 1998 a 2008.

A manera de conclusión, Rodríguez Peñuelas encuentra que la mediana empresa industrial analizada presenta claros rasgos de cambios estructurales y tecnológicos implementados para el mejoramiento de sus operaciones, sin embargo, realiza una serie de recomendaciones orientadas a la profesionalización del personal que labora en la empresa, dar a conocer los objetivos de la implementación de los cambios, mayor vinculación con instituciones de educación superior y la creación de un departamento de planeación. Respecto a la pequeña empresa agrícola observa que existen modificaciones en el entorno de la organización pero aún insuficientes, dado que no existe una planeación en cuanto a la incorporación de estrategias para el cambio, señala que se aprecian mejoras como un mayor involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, un cambio

cultural un tanto complicado por su naturaleza. Señala que con el estudio se da cumplimiento a las hipótesis y objetivos planteados, así como se encuentra respuesta a cada una de las interrogantes.

Enseguida, se describen los hallazgos encontrados en el trabajo investigativo de Gámez y López (2009), en su obra denominada; *Cambio organizacional por uso de las TIC en empresas mexicoamericanas. Caso subsector hortícola.* Los autores señalan que el surgimiento de la sociedad posindustrial trajo consigo una serie de transformaciones en donde la generación de valor agregado, vía conocimiento y el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es fundamental para la innovación y la mejora de los procesos, productos y servicios de las empresas. En ese sentido, la evolución de las organizaciones a partir de estas transformaciones es conocida como *cambio organizacional,* el cual se vuelve necesario dado el nuevo esquema mundial globalizado.

El uso de TIC genera oportunidades, nuevas formas de trabajo, pero también nuevos problemas en la gestión empresarial, particularmente en toma de decisiones, diseño organizacional, liderazgo, equipos de trabajo, innovación y comunicación organizacional, tal es el caso que se presenta en este libro, en el que se analiza la problemática generada en empresas del sector hortícola ubicadas en Sinaloa, a partir de la implementación de estas transformaciones.

Destaca que el estudio se basa en el análisis de diez organizaciones que integran el campo organizacional de las empresas hortícolas mexicoamericanas, ubicadas en la región de Río Rico, Arizona y en Culiacán, Sinaloa, las cuales han incorporado el uso de TIC en sus procesos organizacionales en lo que a equipamiento refiere, sin embargo, han enfrentado resistencias al cambio organizacional y la innovación de sus procesos administrativos. Para tal efecto, los autores plantean como objetivo general: *Analizar los procesos de cambio organizacional, generados por*

el uso de las TIC en empresas mexicoamericanas, en particular del subsector hortícola en Sinaloa y Arizona.

La investigación se desarrolla utilizando el método mixto, con un enfoque descriptivo e interpretativo, partiendo de un universo de 93 empresas hortícolas exportadoras hacia el mercado estadounidense, ubicadas en Sinaloa y Arizona, determinando una muestra de 10 empresas, seleccionadas con base en muestreo aleatorio. Para el análisis, se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas como cuestionarios, observación, modelos matemáticos para la determinación de la muestra representativa, encuestas, entre otras.

A manera de conclusión plantean que se encontró una mayor sensibilización a los procesos de cambio en las empresas analizadas en Arizona, dado que establecen estrategias para la implementación del cambio, como la planeación, socialización y capacitación. En contrapartida, en el caso de las organizaciones sinaloenses, observan un periodo de caos mayor, es decir, existe gran resistencia al cambio entre el personal, dado la falta de estímulos económicos. Argumentan que para que las organizaciones funcionen en este nuevo contexto, se requieren nuevas formas de liderazgo, en donde se observen formas de superliderazgo y seguidores comprometidos con la capacitación y el conocimiento como elemento clave, ya no estructuras rígidas o estructuras organizacionales verticales.

Finalmente, entre los hallazgos encontrados indican que el uso de TIC es una realidad en las empresas mexicanas por la necesidad de responder al mercado externo. En las empresas analizadas se detectó que las TIC representan un elemento competitivo de las organizaciones, que permiten una comunicación electrónica y la emergencia de una nueva forma organizacional, que implica

nuevos procesos, en donde la intermediación queda reducida y se da lugar a una interacción más discreta.

3.2. Principales acepciones y antecedentes históricos en el estudio del cambio organizacional

La evolución del pensamiento administrativo se puede contextualizar a partir del siglo XVIII con la Revolución Industrial en Inglaterra, la cual generó la desaparición de la sociedad tradicional en Europa que se basaba en el trabajo artesanal, dando pauta para la generación de una nueva sociedad industrial, gracias al descubrimiento de la máquina de vapor por James Watt. Este acontecimiento es conocido como el principio de industrialización en el mundo, debido a que generó nuevos tipos de organización hasta ese momento desconocidos, ya no más pertenecientes al Estado, la iglesia o al ejército. Se presentan en las organizaciones nuevos sistemas de producción a gran escala, que buscaban la estandarización de productos.

Según Chiavenato (2006, p.2), el contexto actual de la sociedad presenta una estructura institucionalizada y compuesta por organizaciones, las cuales delinean las actividades relacionadas con el desarrollo de productos y servicios. Estas organizaciones, son constituidas desde la perspectiva del autor, por personas y recursos no humanos, es decir, recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, etc. En ese sentido, tanto las personas como las organizaciones están íntimamente relacionadas, ya que una depende de la otra para desarrollarse. Podemos observar dos tipos de organizaciones: las lucrativas y no lucrativas. Las organizaciones lucrativas, están compuestas por empresas y las segundas las constituyen la iglesia, el ejército, servicios públicos, organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras.

A continuación se describen algunas de las teorías que se amplían durante el despliegue de éste capítulo.

Cuadro 3.1. Teorías que dan sustento a la investigación

Teoría	Autor	Concepto	Fenómeno
Teoría de la Administración	Frederick Winlow Taylor (1911)	Administración científica	Elevar la productividad a través de mayor eficiencia de la producción y mejor paga para los trabajadores al aplicar el método científico.
	Henry L. Gant (1901)		Selección científica de los trabajadores y la "cooperación armoniosa" entre la mano de obra y la administración. Desarrolló la gráfica de Gantt. Insistió en la necesidad de capacitación.
	Frank y Lilian Gilbreth (1900)		Frank, estudió de tiempos y movimientos. Lilian, se enfocó en aspectos humanos del trabajo y en comprender las necesidades de los trabajadores.
	Henry Fayol (1916)	Administración operacional moderna	División de actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial.
Teoría Organizacional	Max Weber (1800)	Burocracia	Forma ideal de organización. Las organizaciones eran extensiones de la estructura familiar de donde los contratos y promociones se basaban en el favoritismo. La subjetividad predominaba sobre la objetividad.
	Bravo (1985)	Organización	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 específico. En ese sentido, es importante resaltar que existe una diferencia notable entre organización y empresa, ya que todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas.
	Chiavenato (2006)	Teoría de la organización	Campo del conocimiento humano que se encarga del estudio de las organizaciones en general y a medida que estas crecen y se desarrolla necesitan de la administración.
	Hodge, Anthony y Gales (2007)	Estructura	Suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación.
Teoría del Desarrollo Organizacional	De Faria Mello (2006)	Desarrollo organizacional	Un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas. Una nueva filosofía de administración. Una nueva manera de administrar, día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador. Una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.
	Chiavenato (2006)		Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto. Cambio de la cultura de la organización.
Teoría del Cambio Organizacional	Robbins y Coulter (2010)	Cambio	Alteración registrada en las personas, las estructuras o la tecnología.
	De Faria Mello (2006)		Modificación de un estado, condición o situación. Señala que es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Así, la adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hacen si se modificara una cosa.
	Daft (2007)	Cambio organizacional	Adopción de una nueva idea o comportamiento que es nuevo para la industria, mercado o entorno general de la organización. Estableciendo cuatro tipos principales: tecnológico, de producto, de estructura y cultural.

Jones y George (2006)	Movimiento de una organización para alejarse de su estado actual y acercarse a un estado futuro deseado para incrementar su eficiencia y eficacia. Puede afectar todos los aspectos del funcionamiento organizacional, incluidas la estructura, cultura, estrategias, sistemas de control, y grupos y equipos, así como el sistema de administración de recursos humanos y los procesos fundamentales de la organización como la comunicación, motivación y liderazgo.
Rodríguez Peñuelas (2010)	Cualquier modificación estructural y en el comportamiento humano en una organización.
Gámez y Santos (2009)	Estimulado por alteraciones en su medio ambiente, que incluye factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos, culturales, modificación de objetivo de la organización, cambio en valores y fuentes externas, siendo sus objetivos la supervivencia, rentabilidad, participación en el mercado, servicio a clientes, crecimiento, entre otros.

Fuente: Elaboración propia BCRM con base en Chiavenato (2006), Daft (2007), De Faria Mello (2006), Gámez y Santos (2009), Hodge, Anthony y Gales (2007), Robbins y Coulter (2010) y Rodríguez Peñuelas (2010).

Por otro lado destacan algunas acepciones relacionadas al *cambio,* el cual es definido como una modalidad diferente de realizar una actividad, para lograr una diferenciación. En ese sentido, existen algunos teóricos que han explicado dicha definición desde diferentes enfoques, tal como lo hacen Robbins y Coulter (2010) quienes definen al cambio como una alteración registrada en las personas, las estructuras o la tecnología.

El cambio, (Chiavenato 2006, p.322), es definido como la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro distinto. Implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. Actualmente el mundo está caracterizado por presentar un ambiente dinámico y en constante cambio, exigiendo una elevada capacidad de adaptación por parte de las organizaciones, condición básica para la sobrevivencia. En síntesis, para Chiavenato, cambio significa adaptación, renovación y revitalización.

Daft (2007, p.405) por su parte, establece que el cambio organizacional es la adopción de una nueva idea o comportamiento que es nuevo para la industria, mercado o entorno general de la organización. Estableciendo cuatro tipos principales: tecnológico, de producto, de estructura y cultural.

En ese orden de ideas, Jones y George (2007, p. 718) describen el cambio organizacional como el movimiento de una organización para alejarse de su estado actual y acercarse a un estado futuro deseado para incrementar su eficiencia y eficacia.

Kast y Rosenzweig (1998), señalan que el cambio organizacional es generalmente estimulado por alteraciones en su medio ambiente, que incluye factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales. Otras fuerzas que motivan el cambio organizacional, proviene de modificaciones de los objetivos de la organización, los cambios en valores, fuentes externas (reglamentaciones del gobierno referentes a características de seguridad del producto, por ejemplo) o pueden ser desarrolladas internamente conforme la organización redefine su misión global.

El cambio organizacional ha sido entendido como cualquier transformación, modificación, sustitución, innovación, variación o alteración que se realiza en una organización con el fin de mejorar o mantener las condiciones actuales.

En virtud de lo anterior, se puede asumir que el cambio en una organización es de suma importancia dado el entorno en que se desenvuelven, ya que tratan de competir y evitar desaparecer, pero además de ello, las empresas buscan el reconocimiento de quienes participan. Dichas organizaciones analizan las variables externas en el medio como nuevos competidores, implementación de tecnología, servicio, entre otros, lo que les permite rediseñar sus estrategias actuales y repensar las actividades, generando un cambio en su interior que esté acorde a las necesidades del ambiente.

Así, podemos aseverar, que los elementos teóricos antes referenciados, nos permiten realizar de manera estructurada y adecuada el estudio, agregando en la medida de que se desarrolle la investigación, nuevos conceptos que la enriquezcan.

3.3. Teoría de la organización

La Teoría de la Organización desde el enfoque de Rodríguez Peñuelas, Castillo, Borboa y Cereceres (2006) es:

> Una disciplina social que pretende una explicación en el plano de la construcción conceptual de los principios estructurantes y estructurales que asume la acción colectiva instituida, destacando entre otros, la formación de las estructuras formales e informales, la interacción en contextos dinámicos, el nivel de complejidad y sus consecuencias en el comportamiento humano y en diferentes ámbitos de la vida social. Incluye también el estudio de los procesos de toma de decisiones y elaboración de planes estratégicos.
>
> Dicha teoría proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el análisis y diseño de las organizaciones. Esta teoría es un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios donde cada disciplina ha generado preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones que corresponden a visiones particulares del mundo. En ese sentido, la teoría de la organización es una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio (pp.20-21).

Por otro lado, Daft (2000, p.21) establece que la teoría de la organización es una forma de ver y analizar las organizaciones con más precisión y profundidad. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional. Ofrece elementos de valoración y conocimiento respecto a lo que sucede en las organizaciones. Para los que desempeñan funciones de gerencia, ofrece elementos de juicio y conocimientos significativos para ayudarlos a convertirse en mejores directivos. Identifica variables y ofrece

modelos para que sepan diagnosticar y explicar lo que sucede, aprender a reaccionar oportunamente y así poder organizarse y alcanzar una eficacia más alta.

Dado lo anterior, se puede argumentar que dicha teoría permite conocer la importancia que tienen las organizaciones en cuanto a su quehacer y oportunidades que se generan a partir del análisis del entorno en que se desenvuelven.

Las organizaciones han sido definidas por un amplio número de autores quienes coinciden en argumentar que independientemente de la concepción que le den, ningún individuo o entidad puede evitar pertenecer a ellas, por tal motivo, se debe comprender su estructura y forma de operación a fin de entenderlas y adaptarse a ellas.

Según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011, p.6) la palabra organización se deriva etimológicamente del vocablo griego *organon* que significa “instrumento”. No solo es un espacio de trabajo ni búsqueda de funcionalidad complicada. Es siempre en sí misma, múltiples organizaciones, con una gran variedad de sentidos; es una máquina, una misión, un sistema ecológico, un organigrama, un organismo vivo, una arena de poder, una prisión, una cultura, un campo de batalla y un cerebro.

Es decir, cada organización es *sui generis* ya que tienen su propia cultura, valores, misión, estructura de trabajo, así como objetivos y modos de operación. Por lo que cada modelo que se encuentre será distinto de una empresa a otra.

3.4. Teoría del Desarrollo Organizacional

Las organizaciones modernas son resultado de la evolución social y de los adelantos tecnológicos. Por tal, señala Hernández (*et al.*, 2011, p.6): *"[…] se ha dado paso a nuevos criterios y modernos enfoques del cambio, como el del desarrollo organizacional, que permite y facilita la satisfacción y el desenvolvimiento del individuo en la organización"*.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) no es un fenómeno nuevo en el estudio de las organizaciones, ya que se ha venido analizando desde 1924, según De Faria Mello (2006, p.37) con el estudio de investigaciones de psicología aplicado a los empleados de la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en Estados Unidos de América.

Surge a partir de la Teoría del Comportamiento, orientado hacia un enfoque sistémico. Se trata de un movimiento cuya finalidad es aplicar las ciencias de la conducta a la administración. Es una nueva tendencia de estudios que se manifiesta a partir de la inquietud de diversos autores que se especializaron en el D.O., quienes detectaron algunos factores para su estudio, entre los que destacan (Chiavenato, 2006, p.318): la dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías de la administración, los estudios sobre la motivación humana, la creación del National Training Laboratory (NTL), la publicación de un libro y la pluralidad de los cambios en el mundo.

En ese sentido, se han generado una serie de interpretaciones acerca del D.O., entre las que se puede encontrar a Beckhard (2006) quien ha sido uno de los pioneros en el desarrollo del concepto D.O. en la década de los sesenta, definiéndolo como un esfuerzo planeado de toda organización y administrado desde la parte directiva, que se orienta a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, aplicando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

De acuerdo con Sánchez (2009, p. 246) el D.O. es una metodología que posibilita el cambio y el desarrollo integral en: la estructura organizacional, las personas, los procesos y la tecnología.

Asimismo, se han acuñado diversos sinónimos para D.O., como cambio de organización, cambio de la organización planeado, mejoría organizacional, efectividad organizacional y renovación de la organización (De Faria Mello, 2006, p. 39).

El desarrollo organizacional es una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de acciones y estrategias que son resultado de un análisis de la organización. Además de haberse establecido como el instrumento por excelencia para el cambio pues busca lograr una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional (Hernández, *et al.*, 2011, pp.6-7).

En ese sentido, retoman algunas definiciones que han surgido a partir de la aparición del concepto de desarrollo organizacional en 1947, tal como se describe a continuación (cuadro 3.2):

Cuadro 3.2. Acepciones sobre Desarrollo Organizacional

Autor	Definición
Beckhard, 1996.	El DO es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.
Bennis, 1969.	El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.
Schmuck y Miles, 1971.	El DO es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.
Burke y Horsnstein, 1972.	El DO es un proceso de cambio planificado de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales, especialmente la toma de decisiones, la planificación y la comunicación por otra institucionalizada que legitima dicho examen.
Beer, 1980.	El DO es: 1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización y, 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.
Koontz y O´Donnell, 1987.	El DO es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de operaciones en todos los niveles.

Vaill, 1989.	El DO es "un proceso para mejorar procesos", es decir, es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.
Harris, 1990.	Es la tendencia por destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.
Porras y Robertson, 1992.	El DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario para trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.
Cummings y Worley, 1993.	El DO es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y el refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.
Burke, 1994.	El DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.
French y Bell, 2000.	El DO es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo.
Chiavenato, 2001.	El DO es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.

Fuente: Hernández *et al.*, 2011, p. 8.

Por lo que se puede inferir que el desarrollo organizacional es un proceso que permite a la entidad u organización estructurar su quehacer de manera que le posibilite la realización un cambio planeado y mejorar el actuar de la empresa, a partir de la restructuración de actividades, implementación de tecnologías, con el fin de aprovechar las oportunidades del entorno y poder competir.

Esta nueva teoría, genera en los estudios organizacionales nuevas formas de indagar acerca de las operaciones que se realizan en la organización, añadiendo algunos aspectos nunca antes evaluados o considerados en investigaciones, como es el caso del aspecto cultural entre los empleados, diversificación de las operaciones, implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación, entre otros.

3.4.1. Corrientes teóricas del Desarrollo Organizacional

Cuando se trata el tema de desarrollo organizacional, es difícil deslindarse de las modificaciones o nuevas tendencias organizacionales que van desde una innovadora manera de tratar a las personas hasta implementación de tecnología. En ese sentido, Molina (2000) establece que dado el entorno cambiante en que se desarrollan las organizaciones, estas deben saber responder y empezar a cambiar los roles al interior, como por ejemplo, dejar de lado el estatus por la autoridad del conocimiento y la competencia, localizando la toma de decisiones y la solución de problemas lo más cerca posible a las fuentes de información, creando confianza y colaboración, desarrollando un sistema de incentivos que reconozca la misión organizacional y el crecimiento de la gente, ayudando a los gerentes a gobernar de acuerdo con los objetivos, esto con el fin de lograr una cultura organizacional y acrecentando su autocontrol y autogestión dentro de la estructura (p.14).

3.4.1.1. Transformación organizacional

De acuerdo con Restrepo, Estrada y López (2009, p. 352), "*el cambio es desaprender lo que se ha aprendido y abrir la mente a nuevas opciones*", lo cual implica que en esta época, los cambios son la constante tanto en las personas como en las organizaciones, ya que es esencial en la creatividad y la innovación. De igual forma, argumentan que la cultura organizacional es única y no puede ser copiada por ninguna otra organización, ya que es inherente a cada empresa. En ese sentido, señalan que las personas deben ser los artífices para el impulso del cambio.

En ese sentido, surgen nuevas corrientes de Desarrollo Organizacional, entre las que destaca la Transformación Organizacional (TO), que se generó en 1990, la cual buscaba dotar a los gerentes con las herramientas necesarias para sortear los retos de la época y superar de esta forma las

propuestas del desarrollo organizacional (DO) que venían desde 1960 y que se quedaban cortas frente al nuevo entorno complejo. Dicho movimiento se asocia con conceptos como la innovación (De Loach, 1998; Freeman y Soete, 1997), la capacidad de competir (Newman, 2000), el desempeño organizacional (Blumenthal y Haspeslagh, 1994) y la cultura organizacional (Ulrich, 1997), entre otros. (Citado en Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009, p.158).

Dichos autores definen, retomando a French y Bell (1996) el modelo de transformación organizacional como un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje, a tono con las características y las situaciones que se requieran como resultado o impacto de las relaciones internas y externas.

Beckhard (2006) plantea que el fenómeno de transformación organizacional radica en la modificación sustancial del diseño, estructura y naturaleza de la organización, más allá de las adaptaciones y perfeccionamiento del estado actual; así ratifica esa característica diferenciadora entre cambio y transformación

Asimismo Restrepo (*et al.*, 2009), presentan las diferencias existentes entre empresa tradicional, organización cambiante y gerencia transformadora, resaltando los siguientes elementos (p.352):

a) *Empresa tradicional:* es un grupo de personas estructurado formalmente en el que realizan esfuerzos individuales para lograr un objetivo en común. En este tipo de organizaciones existe una comunicación bidireccional, es decir, se respeta la autoridad y se da retroalimentación en ambas direcciones. La dirección delega funciones pero no responsabilidades por lo que siempre existe el control. La visión está basada en datos

históricos y presentes para formular el futuro de la organización. los resultados son con beneficio en el corto plazo y se realizan de manera individual.

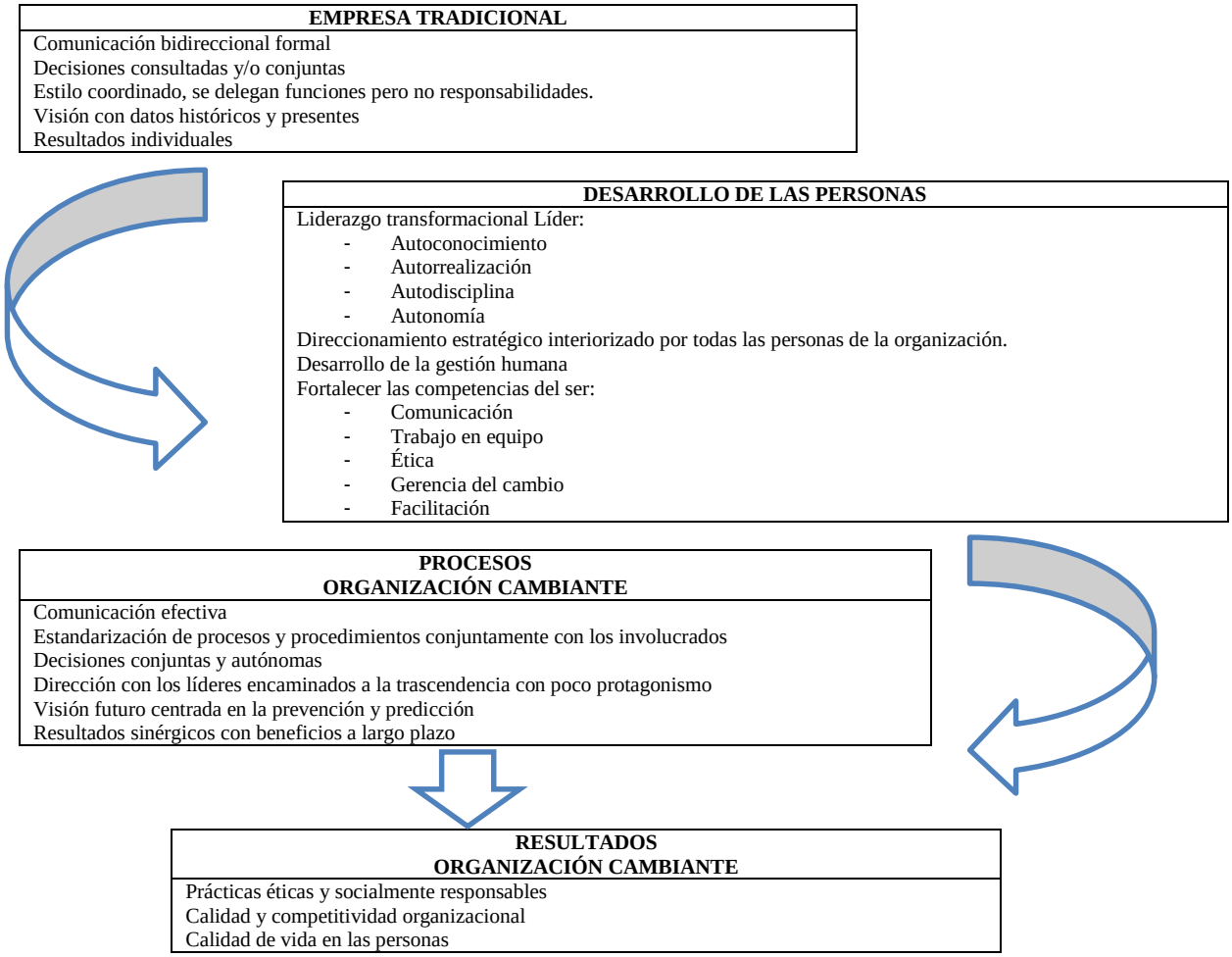
b) *Organización cambiante:* son un conjunto de personas organizadas en un equipo de trabajo que comparten un objetivo en común, con el fin de lograr resultados para el mejoramiento continuo de la organización. Entre sus características se encuentra que la comunicación se da a través del debate y el diálogo, es multidireccional y se da empoderamiento a las personas. La toma de decisiones se realiza en forma conjunta y autónoma por consenso del equipo de trabajo. Los líderes (directivos) inspiran, son poco protagonistas e impulsan el respeto por las diferencias de opinión.

c) *Gerencia transformadora:* requiere de la intervención del ser humano para fortalecer la dirección y así, garantizar los resultados acordes a los nuevos tiempos de las organizaciones cambiantes. En cuanto al proceso de dirección se observa que lo urgente prima sobre lo importante y la presión que ocasiona el no saber abordar el cambio, limita la posibilidad de ejercer una verdadera labor de dirección.

Dadas las formas organizacionales anteriores se observa que se ha pasado de una dirección a un liderazgo transformador en aquellas empresas que implementan el cambio. En ese sentido, establecen que dicho líder debe tener algunas cualidades referentes al conocimiento del “yo”, es decir “autoconocimiento” para estar en condiciones de descubrir el talento en los miembros de la organización y lograr el mayor beneficio posible.

Por otro lado, proponen un modelo de transformación organizacional, el cual muestra la interrelación existente para la transición de una empresa tradicional a una organización cambiante (Restrepo, *et al.*, 2009, p.355).

Figura 3.1. Transformación organizacional



Fuente: Restrepo, Estrada y López, 2009, p. 355.

Finalmente, con base en el análisis de la figura 3.1., se puede afirmar que la organización cambiante requiere de diversas mejoras al interior de la organización, en todos o en la mayoría de las áreas que la componen y no solo a nivel estructural sino cultural y principalmente en la transformación en cuanto a las actividades y actitudes de las personas que laboran en ella.

3.5. El cambio organizacional en la mediana empresa

Existen diversas teorías e investigaciones sobre cambio organizacional, sin embargo, Restrepo, Estrada y López (2009) definen que *"la organización cambiante es el conjunto de personas organizadas alrededor de equipos de trabajo interconectadas con propósitos claros, definidos y bien delimitados que permitan lograr resultados pro medio del mejoramiento continuo en su capacidad de visualizar y crear un futuro que tenga significado para la empresa, sus empleados y la sociedad"* (p.352).

Con respecto a las causas del cambio en la organización se determina a través de Bown y Cregan que las organizaciones se benefician cuando los gerentes comparten sus decisiones y realizan sus responsabilidades, así el cambio organizacional puede causar incertidumbre y tener efectos adversos entre los empleados, ya que siempre los empleados y empleadores tendrán objetivos diferentes, por ejemplo en las relaciones, la información y la toma de decisiones (Pârlea-Buzatu, 2011).

Por su parte Acosta (2002, p.10), los cambios se pueden presentar en diversas áreas de la organización o en todas, por lo que establece que el cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, en las áreas o las dimensiones (política, de funcionamiento interno, de relaciones exteriores, etc.).

Cuadro 3.3 Referentes teóricos sobre el cambio organizacional basados en los modelos de control externo

Teoría	Contribución	Postulados	Autores
Contingencia	Establecer los fundamentos esenciales en materia de definición de la estructura organizativa más adecuada, frente a un determinado entorno.	La organización depende e impulsa la conceptualización en el área de la teoría de la organización hacia la identificación y descripción de variables contextuales de las cuales depende el comportamiento, el diseño y el desempeño organizacional.	Hollenbeck, Moon, Ellis, West, Ilgen y Sheppard, 2002; Lawrence y Lorsch, 1967; Nienhüser, 2008; Van de Ven y Drazin, 1985; Wei, (2006); Zapata, Maribal y Hernández, 2009.

Dependencia de recursos	Las organizaciones no son capaces de generar internamente todos los recursos, servicios o funciones necesarios para su crecimiento, mantenimiento o supervivencia. Esto es, necesidad de participar en un proceso de relaciones y transacciones de intercambio entre los distintos actores del entorno.	La realidad de la empresa es un fenómeno fundamentalmente externo y objetivo. Manejo adecuado y oportuno de las relaciones con el contexto externo Es vital para la organización determinar su grado de dependencia e incertidumbre proveniente del entorno, y así poder estar en capacidad de plantear los ajustes más adecuados y oportunos a las circunstancias.	Hannan, 2005; Hannan y Freman, 1977, 1987; Núñez y Moyano, 2006; Aldrich y Pfeffer, 1976; Fink, Edelman, Hatten y Jamen, 2006.
Ecología de las poblaciones o modelo de selección natural.	Conjunto de organizaciones dentro de límites particulares que tienen una forma común.	El entorno selecciona a las organizaciones que mejor se adaptan a sus condiciones y características, y rechaza a las más débiles. Su unidad de análisis son poblaciones de organizaciones similares, sin considerar las particularidades presentes en ellas. Las organizaciones ocupan nichos en el entorno. Las organizaciones están sujetas a fuerzas inerciales internas y externas, que no posibilitan cambios radicales en sus estrategias y estructuras.	Amburgey, 1996; Han, 2007; Hannan y Freman, 1987; Aldrich y Pfeffer, 1976; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999.

Fuente: Elaboración propia BCRM con información de Zapata y Mirabal (2011, pp.83-92).

Tradicionalmente los investigadores de Desarrollo Organizacional han estado interesados en la Teoría del Cambio Organizacional según Choi y Ruona (2011, p.54). Por lo que los autores retoman las ideas de Chin y Benne (1985) clasificando las estrategias de cambio en tres categorías:

1) Estrategias empíricas racionales,
2) Estrategias coercitivas de poder,
3) Estrategias normativas – reeducativas,

Asimismo, Robbins y Coulter (2010) plantean que el cambio organizacional según su magnitud puede ser de primer o segundo orden. Entendiéndose que cuando es de primer orden, el cambio es lineal y continuo, no se presentan cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros

tienen acerca de la organización. Sin embargo, es de segundo orden si es multidimensional, multinivel, discontinuo, radical, si involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan. Los cambios se producen en la estructura, la tecnología, la ubicación física y las personas. En ese sentido, es preciso señalar que ningún cambio es aislado a lo que sucede en el entorno, o bien, cuando se implementa un cambio en la organización este repercute en mayor o menor medida en el resto de las áreas, por lo que no se puede considerar que el cambio fue menor o de bajo impacto, dado que toda modificación siempre trastocará alguna o todas las áreas funcionales de la empresa.

Vale la pena decir que históricamente el mundo ha transitado por diversas etapas, procesos y formas de vida de sus habitantes, lo que ha hecho posible que se presente una constante necesidad por lograr la adaptación a las nuevas estructuras que se presentan en el entorno, por ejemplo, como lo señala Gámez (2009, p.15), el surgimiento de la sociedad posindustrial ha propiciado una serie de cambios en donde la generación del valor agregado, vía conocimiento (*knowledge)*, así como el uso de tecnologías de la información y la Comunicación (TIC) es base fundamental para la innovación y la mejora de los procesos, productos y servicios de las empresas: La evolución de las empresas, a consecuencia de la sociedad del conocimiento y las TIC, es producto de lo que hoy se denomina cambio organizacional.

De modo que hablar de cambio organizacional es ineludible cuando se trata de la búsqueda de competitividad en las organizaciones. Lo anterior, obedece a que como lo ha señalado Heráclito: *"lo único que no cambia es el cambio"*. Actualmente, vivimos en una era en la que las empresas deben competir en un mundo globalizado y a su vez lleno de oportunidades y amenazas en el entorno, en el que se vuelve imperativo rediseñar estrategias, operación, estructura, es decir, cambios que favorezcan al desarrollo de la misma.

Cabe señalar que la implementación de cambios en la organización puede obedecer a variables exógenas o endógenas, es decir, aspectos o situaciones que se susciten al interior de la empresa, o bien, condiciones en el entorno que provoquen la necesidad de incorporar transformaciones en la empresa, tal es el caso de fuerzas exógenas o externalidades que provienen del ambiente, como puede ser oportunidades en el entorno económico, modificación de políticas públicas y/o aspectos sociales, los cuales modifican la operación interna de la organización, cambiando su estructura o actividades actuales.

3.6. Modelos de cambio organizacional

Existen diversos modelos que plantean el manejo del cambio en las organizaciones, citando entre los principales el modelo de tres pasos de Kurt Lewin, el que desarrollaron Lippitt, Watson y Westley, el método investigación-acción, el modelo De Faria Mello, así mismo el de cambio planeado desarrollado por Robbins, de igual manera se observan diversos tipos de cambios que pudieran para efectos de este análisis plantearse a partir del modelado de una propuesta que plasme las ideas de diversos autores revisados que permitan generar una idea más completa acerca de la problemática estudiada.

3.6.1. Modelo de Kurt Lewin

Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, dicho comportamiento es resultado de dos tipos de fuerzas: las impulsoras y las restrictivas (Labarca, Ferrer y Villegas, 2006, p.8).

Lewin señala que toda organización llega a un *status quo* o estado de equilibrio. Este estado resulta cuando son iguales las fuerzas impulsoras y las fuerzas limitantes del cambio. Afirma que para modificar este equilibrio es necesario el descongelamiento, el cual se puede lograr de tres formas: 1) incrementando las fuerzas impulsoras, 2) reduciendo las fuerzas limitantes y 3) combinando ambas fuerzas (Hernández *et al.*, 2011, p.103).

Figura 3.2. Modelo de tres pasos de Kurt Lewin

Fuente: Hernández *et al.*, 2011, p. 103.

Según este modelo una vez que se implementa el cambio –etapa de movimiento-, se requiere que la nueva situación se congele de nuevo para que el cambio sea exitoso y duradero. En caso de que no se realice un recongelamiento es probable que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de regresar al estado anterior de equilibrio. Por tanto, el equilibrio de esta etapa es estabilizar la nueva situación equilibrando las fuerzas impulsoras y restrictivas. Lewin propone descongelar valores antiguos y cambiar y recongelar los nuevos valores. Es decir, plantea que para implementar el cambio, la organización debe pasar por las tres fases antes citadas: 1) *Descongelamiento,* implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento; 2) *Cambio o movimiento,* desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes, y; 3) *Recongelamiento,* se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el que con frecuencia se necesita el apoyo de elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales (Hernández *et al.*, 2011. P. 130). Esta perspectiva permite identificar el proceso de la organización actual, dado que los cambios se generan en mayor o menos medida en todas las actividades que se desarrollan

en las empresas, incorporando como estrategia el análisis de la situación actual, implementación de cambios y recongelamiento para lograr mejoras en la organización.

3.6.2. Método investigación – acción

De acuerdo con Labarca (*et al.*, 2006, p. 8) este método considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra la colaboración entre los miembros de la organización. Se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos, que sirve para elegir una acción de cambio. Según Hernández (*et al.*, 2011, p. 104) su importancia radica en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado.

Figura 3.3. Método investigación – acción

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Hernández *et al.*, 2011, p. 104.

Según la figura anterior, el *diagnóstico* es cuando el agente de cambio empieza reuniendo información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización, a través de la formulación de preguntas, entrevistas a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores. *Análisis,* es el estudio de la información reunida durante la etapa de diagnóstico. El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones. *Retroalimentación,* la gente involucrada en cualquier programa de transformación debe estar implicada activamente tanto en la determinación de cuál es el problema, como en el aporte de soluciones. *Acción,* los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas identificados.

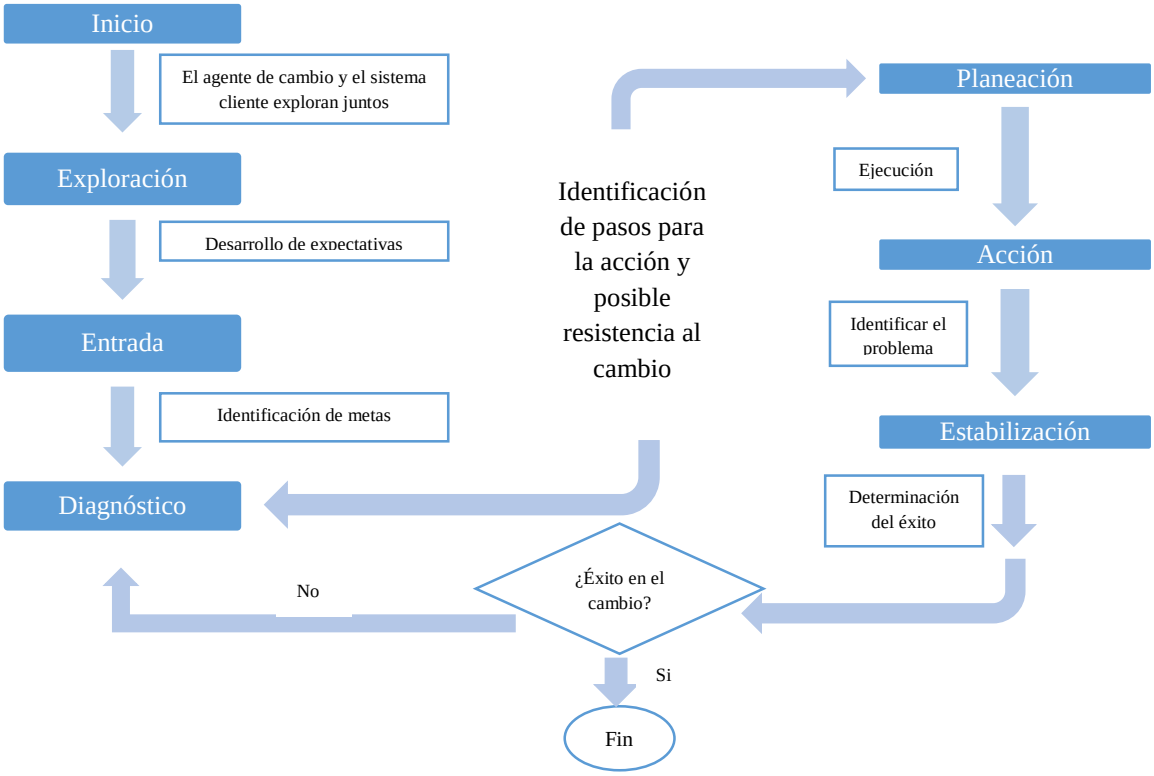
Evaluación, el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. La información recolectada y analizada se utiliza para comparar las situaciones imperantes antes del cambio y las que se observan después de él (Hernández *et al.*, 2011, p. 104).

Este modelo supone elementos de cambio planeado, y una clara metodología que permite a la organización transformar su situación actual e implementar mejoras, no obstante la organización hortícola objeto de estudio de esta investigación no corresponde a lo que esta propuesta define, dado que se encontraron hallazgos que identifican un sector poco organizado y que no desarrolla estrategias de cambio planeado, sino que en algunas ocasiones las modificaciones se aplican una vez que se presentan los problemas, o bien, son requerimientos para poder comercializar sus productos. Por tal motivo, se infiere que este modelo presenta algunos rasgos de cambio planeado, empero no se considera una opción acabada que permita indagar y resolver el problema que se analiza.

3.6.3. Modelo de Lippitt, Watson y Westley

Señala que toda información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esa información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción. Este modelo enfatiza el papel del facilitador. Se recomienda que realice esta función alguien externo a la organización –agente externo-, pues con ello se consigue mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio.

Figura 3.4. Modelo de cambio planeado Lippitt, Watson y Westley



Fuente: Hernández *et al.*, 2011, p. 132.

Siguiendo con la descripción del modelo se encuentra la explicación para cada paso. 1) *Exploración.* Consiste en el desarrollo de una necesidad para el cambio, según los autores esta fase es casi intuitiva al interior de la organización. 2) *Entrada.* Es el establecimiento de una relación de cambio. Es la etapa en la que se necesita un agente de cambio, de preferencia externo al sistema, con quien establecer una relación de trabajo. 3) *Diagnóstico.* Fase donde se aclara o determina el problema. Permite detectar las causas principales de las dificultades que afectan a la organización. Ayuda a establecer medidas efectivas para corregir los problemas encontrados. 4) *Planeación.* Es el examen de rutas de solución y metas por alcanzar. Es el momento de determinar metas e intenciones de acción. 5) *Acción.* Etapa de transformación de las intenciones en esfuerzos reales. 6) *Estabilización y evaluación.* Se caracteriza por la generalización y estabilización del cambio y

7) *Terminación.* Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador (Hernández *et al.* 2011, p. 133).

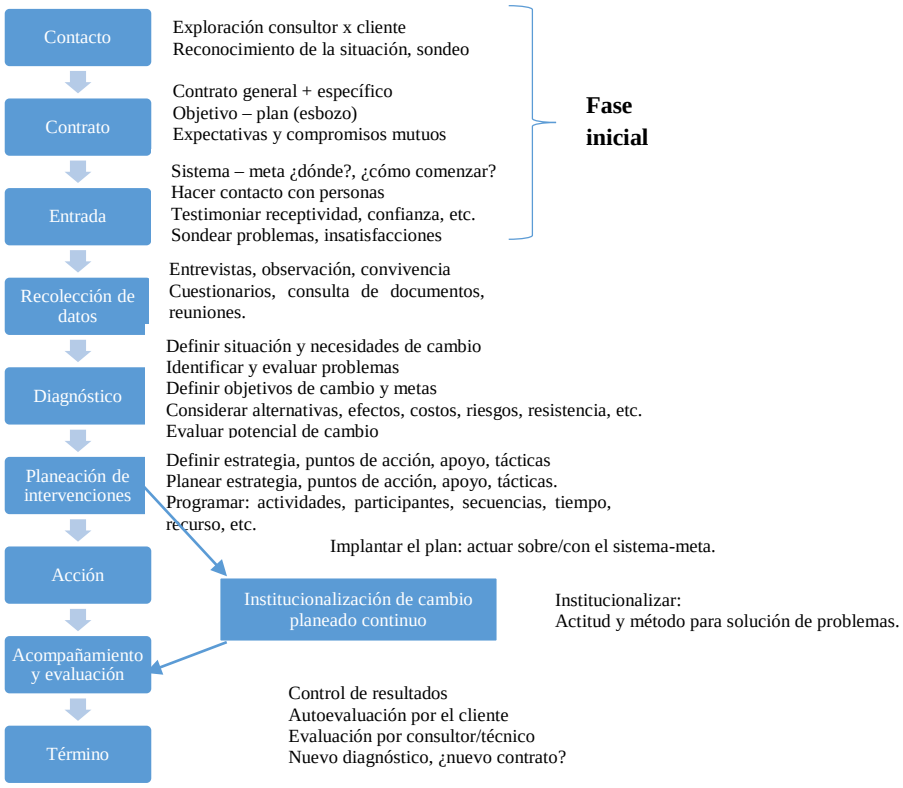
Del análisis anterior, se constata que la propuesta planteada no es apta para implementarse en la organización que se estudia, ya que no se debe olvidar que los actores de la empresa hortícola continúan con una toma de decisiones reactivas y a consideración del directivo de la organización que regularmente es el jefe de familia o heredero en la línea familiar que no necesariamente cuenta con el conocimiento necesario para operar adecuadamente la empresa. En ese sentido, y partiendo del modelo explicado anteriormente, se deduce que la incorporación de esta propuesta como modelo de cambio para la mediana empresa hortícola no sería exitoso, dado que difícilmente la empresa incorporaría a un agente externo para que gestione el cambio.

3.6.4. Modelo de Faria Mello

Es un proceso cíclico en el que la fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer antes del establecimiento del contrato.

De Faria Mello (2006) presenta el modelo de cambio planeado, que divide en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada se considera como la exploración, reconocimiento de la situación, antes de firmar algún contrato. Es una subfase del contacto. Para el autor contacto se describe como la exploración entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor (ver figura 3.5.).

Figura 3.5. Modelo de cambio planeado De Faria Mello



Fuente: Hernández *et al.*, 2011, p. 132.

Como se observa en figura anterior el modelo que propone De Faria Mello integra elementos que no habían sido considerados hasta el momento por los autores referidos, como el caso de contrato y consultor, aunado a las fases del proceso de planeación por las que debe atravesar el cambio exitoso de una organización.

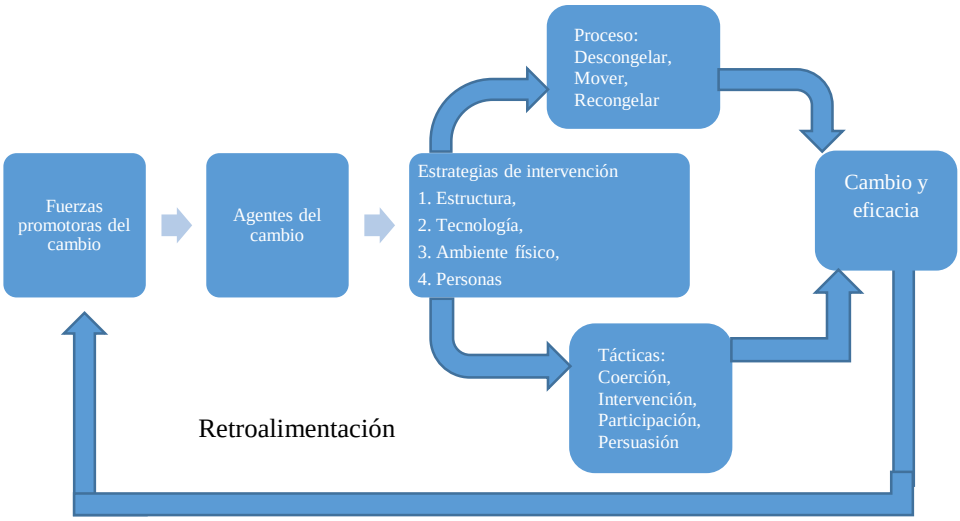
3.6.5. Modelo de cambio planeado de Robbins

Robbins y Coulter (2010, p. 262) establecen que existen tres tipos de cambios: a) *De estructura*, especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, formalización, rediseño de puestos o diseño estructural real; b) *De tecnología*,

procesos de trabajo, métodos y equipo; c) *De personal*, actitudes, expectativas, percepciones y comportamiento; individual y de grupo.

Luego, para explicar el proceso que sigue a la implementación de un cambio organizacional bien planeado, Robbins propone un modelo conceptual de cambio basado en conceptos de algunos estudiosos (ver figura 3.6.).

Figura 3.6. Modelo de cambio organizacional de Robbins



Fuente: Hernández *et al.*, 2011, p. 135.

Para Robbins las fuerzas promotoras pueden provenir del interior y del exterior de la organización y suelen incluir una oportunidad que se desea aprovechar o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados. Las que provienen del interior pueden deberse a alteraciones en la estrategia, el tamaño de la organización, la tecnología, el ambiente o el equilibrio de poder, que así se constituyen en la fuente de los cambios estructurales. Por su parte, las que provienen del exterior son más abarcadoras, ya que puede encuadrarse a la globalización de la economía, que da lugar a la aparición de competidores contra los que las organizaciones tienen que defenderse en vista de sus nuevos productos y servicios, o de las ofertas innovadoras de pequeñas compañías que intentan entrar al mercado. Los agentes de cambio organizacional son individuos que ocupan una

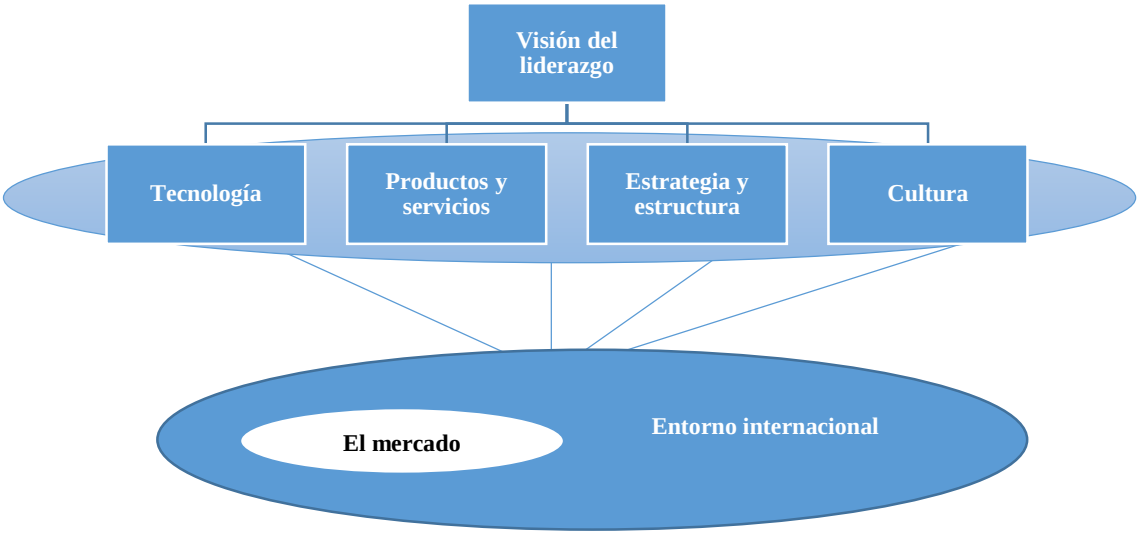
posición elevada en la organización. Para muchos de ellos, una transformación puede suponer una amenaza a sus habilidades y patrones de conducta, ya que otros podrían ganar poder a su costa. Por su parte, los consultores externos tienen la función de aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios. En ese sentido, el agente de cambio debe decidir cuál es la mejor estrategia de intervención: modificar el comportamiento de las personas, adecuar la estructura organizativa, o bien, renovar la tecnología que utiliza la organización (Hernández *et al.* 2011, p. 135).

El modelo de Robbins pudiera suponer una opción para el análisis que se desarrolla, toda vez que implementa estrategias para generar el cambio en la organización desde la implementación de estrategias de intervención y a su vez se proponen prácticas o tácticas que permitan el logro de la transformación planteada, dado que en caso de que los actores de la organización se resistieran a las modificaciones, se instaurarían tácticas para combatir esa resistencia y continuar con los objetivos organizacionales.

3.6.6. Modelo de cambio organizacional de Daft

Daft (2011, p. 414) plantea cuatro tipos de cambio los cuales sirven como una cuña competitiva para lograr una ventaja en el entorno internacional, asumiendo que estos son interdependientes y que los que se hacen en un área a menudo requieren cambios en otras (ver figura 3.7.).

Figura 3.7. Tipos de cambio organizacional



Fuente: Daft, 2011, p. 414.

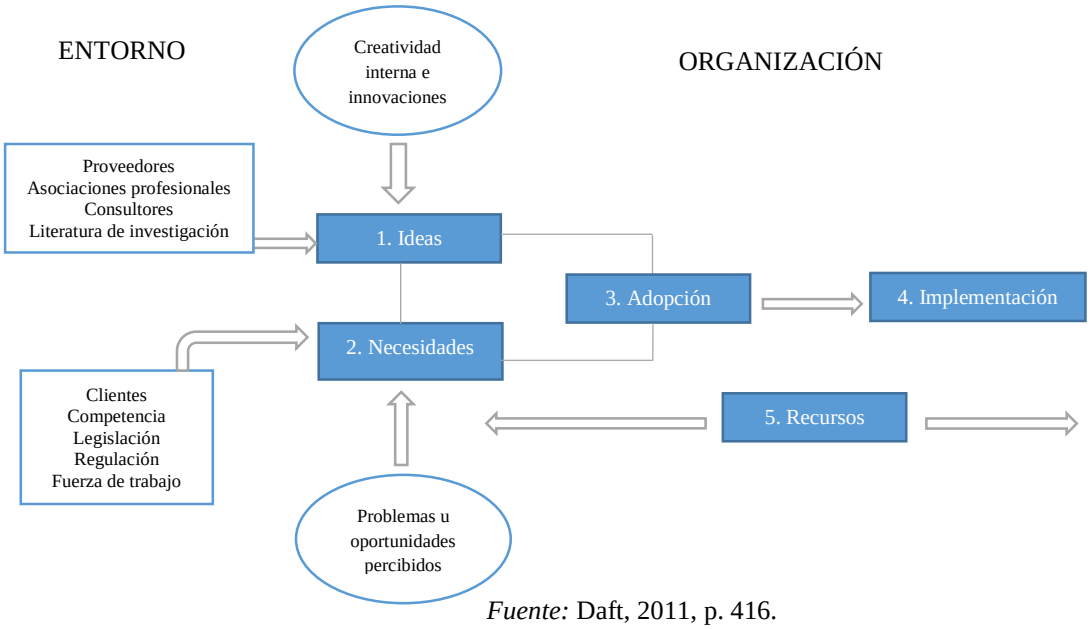
De acuerdo con esta tipología, los *cambios en la tecnología* son modificaciones en el proceso de producción de una empresa, como su base de conocimientos y habilidades, que permiten una competencia distintiva. Estos están diseñados para hacer que la producción sea más eficiente o para producir un mayor volumen. Este tipo de cambios incluyen las técnicas para fabricar productos o prestar servicios, incluyen métodos, equipo y flujo de trabajo. Los *cambios en el producto y el servicio* se refieren a la fabricación, nuevos productos, o pequeñas adaptaciones de los productos ya existentes, o líneas de productos totalmente nuevas. Estos se diseñan generalmente para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar nuevos mercados, compradores o clientes. Por su parte, los *cambios en la estrategia y estructura*, tratan del dominio administrativo en una organización, el cual implica la supervisión y la administración de la empresa. Dichos cambios incluyen transformaciones en estructura organizacional, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensas, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, la información de la gerencia y los sistemas de control, contables y de elaboración de presupuestos. Los cambios en la estructura y el sistema por lo general son descendentes, es decir, están impuestos

por la alta gerencia, mientras que los cambios en el producto y la tecnología a menudo ocurren de forma ascendente. Finalmente, se observan los *cambios en la cultura*, referidos a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. Estos cambios corresponden a los que se presentan en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos.

Bajo esa perspectiva el estudio que se desarrolla retoma la tipología explicada anteriormente, dado que la mediana empresa hortícola sinaloense presenta claras muestras de transformaciones en todos los ámbitos de su organización, lo que les permite permanecer en el mercado y ser más competitivos.

Con relación al modelo propuesto por Daft (2011, p. 416) que definió como *secuencia de los elementos para un cambio exitoso,* señala que no importa cuál sea el tipo o alcance del cambio, existen etapas identificables de innovación que por lo general ocurren como una secuencia de acontecimientos, en ese sentido, los miembros de una organización primero están conscientes de una posible innovación, determinan si es apropiada y después evalúan y eligen la idea. Argumenta que en esa secuencia hacia el cambio exitoso existen cinco aspectos fundamentales: 1. Ideas; 2. Necesidades; 3. Adopción; 4. Implementación, y; 5. Recursos; y que ante la falta u omisión de alguna de ellas el proceso fracasará –ver figura 3.8-.

Figura 3.8. Modelo de cambio exitoso, Daft



Fuente: Daft, 2011, p. 416.

Del modelo de Daft, se infiere que presenta elementos con mayor estructuración y lógica que los planteamientos anteriores, dado que no sólo organiza los factores exógenos generadores del cambio, sino también la situación que se genera al interior de la organización al participar en un ambiente ambiguo generador de constantes transformaciones, aunado al involucramiento no sólo de los actores directos de la empresa en la gestión del cambio, sino también de participantes del entorno como lo son proveedores, vinculación con sectores profesionales, clientes, competencia, etc., lo que les permite analizar de manera global las condiciones exógenas y generar una idea más completa de lo que debería cambiar y las necesidades percibidas. En ese sentido, se puede afirmar que el modelo anterior, cumple con los elementos necesarios para el abordaje de investigación, toda vez que se analizan los cambios implementados en la media empresa hortícola exportadora de una manera estructurada, haciendo especial énfasis en las ideas que se generan en los tomadores de decisiones de la organización, las necesidades detectadas en el entorno y en la empresa, es decir, legislación y regulación aplicable, competencia, demanda de clientes, etc. Una vez identificadas estas dos variables se procede a la adopción e implementación del cambio, de lo que se observa

que la organización estudiada adoptó diversas estrategias para competir y mejorar su situación actual, aunado al análisis de los recursos requeridos tanto físicos como tecnológicos y financieros. Destaca que la organización estudiada muestra una toma de decisiones incluyente en la mayoría de los casos, y la incorporación de cambios de manera paulatina, analizando las necesidades y condiciones actuales.

Luego, Molina (2000) señala a manera de marco de referencia que los resultados de las intervenciones sobre los cambios organizacionales serán influenciados por las determinantes que a continuación se describen (p.15):

1. *La naturaleza del cambio;* el cambio de primer orden es incremental y convergente, mientras que el cambio de segundo orden es transformacional, radical, difícil, arriesgado y fundamentalmente altera la organización y su centro.
2. *El estilo del modo de influencia o el estilo consultivo;* por medio del uso de un modelo transformacional-transaccional de liderazgo. Un modelo transformacional estilo consultivo e influyente se proyecta más al largo plazo, es más visionario, misionario e inspirador que el modelo transaccional, que es estable, práctico y contractual por naturaleza.
3. *El nivel de incertidumbre del entorno (estable o confuso).*
4. *Las características de los gerentes y los profesionales* (rasgos de la personalidad, antecedentes, comprensión de los aspectos de la gerencia de cambio, compromiso, participación, experiencia, etc.).
5. Las características de las intervenciones que pueden distinguirse por medio de: Primero, *intervenciones robustas* que están diseñadas para actuar de manera efectiva frente a una amplia gama de situaciones (lo opuesto serían las intervenciones frágiles). Segundo, *intervenciones flexibles,* diseñadas para hacer cambios o modificaciones durante su

proceso, en ese sentido, los agentes de cambio deben dejar de enfocarse en las herramientas y hacerlo en el problema y la meta. Tercero, *intervenciones modestas*, los profesionales hagan un mejor papel al abordar las metas importantes, adoptando una serie de pasos pequeños que se desarrollan a partir de las estructuras y prácticas existentes.

Las características de la organización como un sistema auto-organizador son: a) *Inestabilidad*, son sensibles a disturbios minúsculos. b) *Refuerzo positivo y los retornos son cada vez mayores*, explican cómo, de millones de eventos que tienen lugar en un momento dado, pocos llegan a cambiar la situación de la organización. c) *Coevolución*, explica cómo los eventos o cambios que ocurren en una firma pueden ocasionar otros cambios que incluso que pueden aparecer en lugares y formas totalmente inesperados y son considerados como desafíos u oportunidades imprevistos por los agentes de cambio que trabajan fuera de la fuente. d) *Enclavamientos*, formas de hacer las cosas que se convirtieron en la norma de manera más o menos casual, y ahora están tan inculcadas que es imposible desplazarlas.

3.7. Estrategia organizacional

Para Peng (2010) el término estrategia proviene de la antigua palabra griega *strategos* que originalmente se refería al "arte del general". La estrategia tiene fuertes raíces en lo militar, y proviene de los trabajos de una estrategia militar llamada Sun Tzu –conócete a ti mismo, conoce a tu oponente, pelea 100 batallas, obtén 100 victorias-. La aplicación de los principios de la estrategia militar a la competencia de negocios, conocida como administración estratégica o estrategia, es un fenómeno desarrollado a partir de los años 60 (del siglo XXI) (p.8).

En ese sentido, es importante señalar que diversos han sido los autores que han tratado de definir el concepto de estrategia, entre los más destacados se observan las aportaciones de Neumann y

Morgenstem –en su obra sobre la *teoría del juego*-, quienes definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Así mismo, Drucker en su libro *The Practice of Managemet*, propuso que los gerentes deben analizar la situación actual y futura de la organización para poder plantear una estrategia adecuada. Chandler (1962) por su parte, definió la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. Posteriormente, Andrews argumentó que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la que se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

Mintzberg *et al.* (1997) la definen como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar. Presentando la siguiente tipología acerca de la estrategia:

a) *Planificadas:* Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.
b) *Empresariales:* Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.
c) *Ideológicas:* Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan por medio de rígidas normas que

todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.

d) *De protección o sombrilla:* Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que estos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

e) *De proceso:* El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, (de decir, qué estructura se trabajará, etc.), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto al contenido) y deliberadamente emergentes.

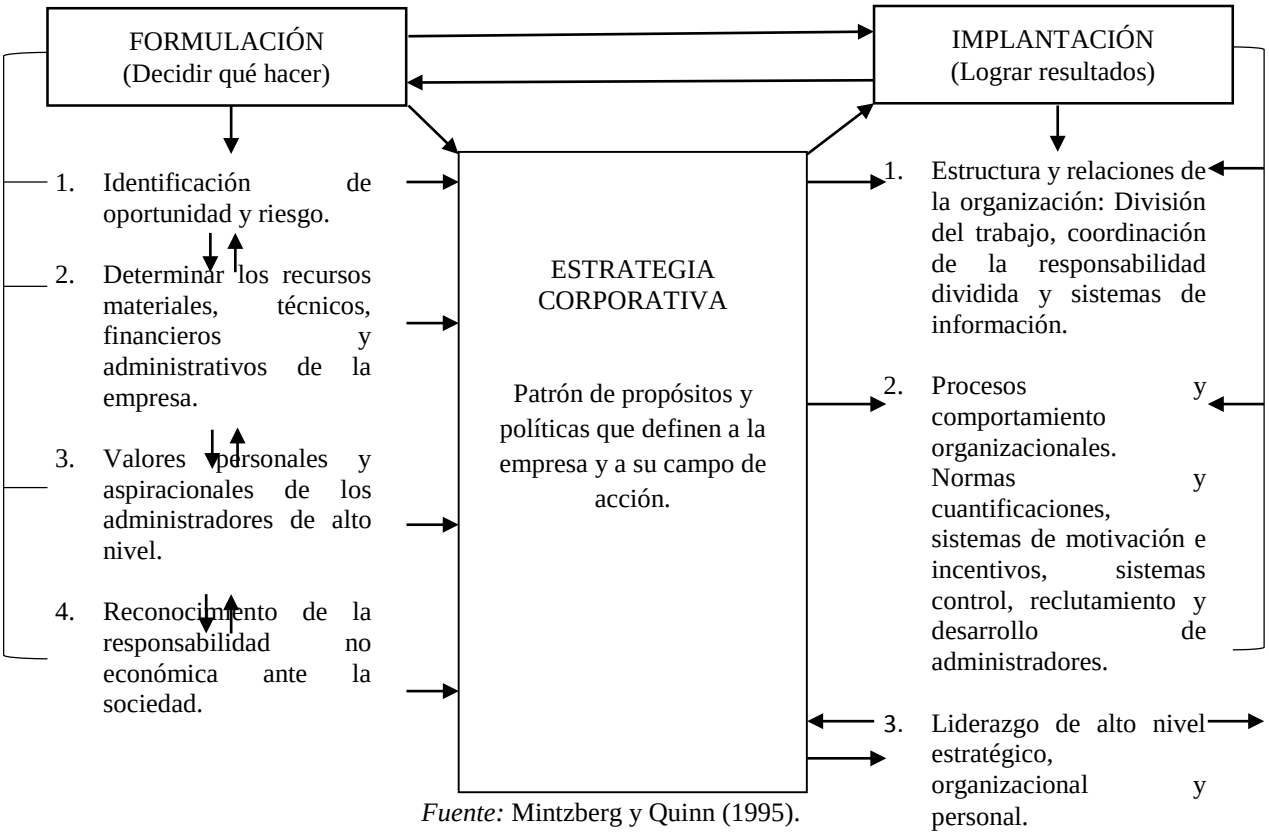
f) *Desconectadas o desarticulada:* Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con, las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.

g) *De consenso:* Por medio de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.

h) *Impuestas:* El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets "jumbo" para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas y, por ende, tomarse en forma deliberada (p.20).

Por tal, se puede concebir a la estrategia como el análisis ordenado que realiza toda organización, acerca de su situación actual, en la búsqueda del logro de sus objetivos. A partir de la implementación de políticas, programa de acción, asignación de recursos económicos, técnicos y humanos, así como un sistema de evaluación y control que permita monitorear las actividades emprendidas, tal y como se puede apreciar en la figura 3.9.

Figura 3.9. Modelo para la implementación de la estrategia corporativa



Fuente: Mintzberg y Quinn (1995).

3.8. Factores de resistencia al cambio organizacional

Como se ha señalado en apartados anteriores las organizaciones operan en un entorno cambiante en el que lo único de lo que tienen certeza es de las aceleradas transformaciones que se presentan y a las que hay que hacer frente con estrategias competitivas que les permitan permanecer en el mercado. No obstante, el cambio puede traer nuevos retos, nuevos mercados, nuevas tecnologías, pero también ser fuente de inestabilidad, incertidumbre e imprevisibilidad (Hodge, *et al.*, 2003), y, ante ese ambiente cambiante, existen algunos factores que inhiben o imposibilitan la implementación de las modificaciones necesarias al interior de la organización, las cuales de acuerdo con la perspectiva de autores como Daft (2011); Robbins y Coulter (2010); Hernández *et al.*, 2011 y Koontz *et al.*, 2012, obedecen a aspectos como: necesidad de seguridad, falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio, falta de recursos, inercia cultural, estructura de la organización, no conocer el motivo del cambio, reducción de beneficios o pérdida de poder, hábitos o respuestas programadas, temor de perder algo que se posee, excesivo enfoque en costos, no percibir los beneficios del cambio, falta de coordinación y cooperación y evasión a la incertidumbre.

Según Robbins y Coulter (2010); Hodge *et al. (*2003) y Daft (2011) algunas estrategias que pueden facilitar la implementación del cambio en la organización son: contar con el apoyo de la alta dirección, establecer un sentido de urgencia, crear una visión y una estrategia, desarrollar planes para vencer la resistencia al cambio, encontrar una idea que se ajuste a la necesidad, crear equipos de cambio o paladines, es decir, equipos que apoyen la iniciativa de transformación con el resto de los empleados de la organización; fomentar campeones de ideas, comunicación, fomento de la experimentación y recompensa al personal de acuerdo con sus méritos, negociar con los afectados ofreciendo algo como compensación por aceptar el cambio, romper la resistencia

amenazando con aplicar medidas de carácter punitivo a quienes se nieguen a aceptar la nueva situación –esta última no es recomendable dado que puede generar inconformidad entre los involucrados y descontento en sus labores, lo que ocasionaría un problema mayor en la empresa o despedir al empleado-.

El cambio en las organizaciones es una situación inminente a la que ninguna puede escapar, sin embargo, los directivos y gerentes deben contar con estrategias bien definidas que les permitan lograr un mejor y mayor involucramiento del personal para así lograr los resultados esperados, además de contar con procesos de evaluación y diagnóstico acerca de la implementación del cambio que les permita monitorear las beneficios y áreas de oportunidad que deben trabajarse para mejorar la operación de la organización, o bien determinar si las modificaciones realizadas tuvieron los resultados esperados o deben replantearse.

Finalmente, cabe destacar que de los modelos planteados durante este apartado, se contempla el abordaje de investigación haciendo referencia a la tipología propuesta por Daft (2011) referente a cambios culturales, de estructura, producto y tecnológicos, aunado al modelo de cambio exitoso que incorpora elementos que permiten inferir una planeación efectiva para el desarrollo y mejora de las actividades de la organización, por considerarlo una de las propuestas más completas y que se relaciona con los objetivos que se persiguen en esta investigación, toda vez que se analizan todos los elementos del entorno, es decir las externalidades, así como la situación al interior de la empresa, a partir de cinco aspectos fundamentales: ideas, necesidades, adopción, implementación y recursos. Además se identifica el modelo gradual de Uppsala en el proceso de internacionalización de Agrícola Chaparral, el cual permite explicar de manera puntual las características y formas de operación de la empresa objeto de estudio.

Capítulo IV. Decisiones metodológicas de la investigación

Existen en el mundo múltiples sucesos, fenómenos y problemáticas que son objeto de investigación científica dada su importancia, ya sea para el desarrollo o simplemente para detectar los aspectos que generan determinada situación y que limitan o explican el funcionamiento de las organizaciones. Es por ello que se torna fundamental la utilización de métodos que permitan alcanzar los objetivos que se persiguen en todo estudio a partir de técnicas e instrumentos que ayuden a explicar determinada investigación. Dado que en el ámbito investigativo es fundamental la generación de conocimiento que explique y busque solución a las problemáticas o situaciones que se generan en el entorno, ya que permitirá la toma de decisiones con base en un análisis previo y elementos que posibiliten el establecimiento de puntos de partida en la búsqueda del mejoramiento de las organizaciones, instituciones y actores que en ellas participan.

De acuerdo con Rojas (2011, p.40) el tipo de metodología que se adopta en una investigación científica depende de diversos factores, entre los que señala el marco teórico ya que es el fundamento y sustento del estudio, además de las características y complejidad del objeto de conocimiento, por otro lado, establece que estará en función de los tipos de objetivos que se pretenden alcanzar, asimismo, los lineamientos institucionales, es decir, tiempo para desarrollar la tesis, recursos disponibles, vinculación con el objeto de estudio, etc., y por último, las características personales del investigador.

Dado lo anterior, la finalidad de este capítulo es presentar y describir la metodología desde diversos enfoques, ya sea cuantitativo, cualitativo o integración de métodos, tal como lo señalan: Kuhn (2004), Bryman (2006), Flick (2007), Hernández, *et.al.* (2010), Rodríguez (2010), Doz (2011), Creswell y Plano Clark (2011), entre otros. Luego, a partir de la metodología seleccionada

para la explicación del fenómeno que se estudia, los enfoques referidos proponen de acuerdo al tipo de metodología que se elige procedimientos y herramientas diversas, tales como la observación, encuestas, cuestionarios, investigación de campo, por señalar algunos ejemplos, sin embargo, en este apartado se detallarán dichos aspectos y se propondrá el método a utilizar para la explicación y obtención de información los cuales servirán de guía en la elaboración de esta tesis.

Se asume que el diseño del tipo de metodología a seguir, sea cuantitativa, cualitativa o integración de métodos, estará sujeta a los intereses de cada investigador y fines que se persigan, ya que la investigación de un mismo tema, puede ser estudiado de formas completamente distintas entre un investigador y otro, en razón de su formación académica, el entorno en que se desenvuelve, los intereses personales a alcanzar con la investigación, así como acorde a los requerimientos del tipo de objeto de estudio, entre otras.

Por tal, a continuación se explican las acepciones, características, estructura, paradigmas y desarrollo de los métodos existentes, luego se describe la metodología empleada en el estudio, así como las consideraciones que se realizaron para la selección, los criterios de validez, la elección de la muestra y las técnicas para la recolección de datos.

4.1. Acepciones sobre metodología de investigación

Para Bunge (1995) el método científico no es una lista de recetas para responder correctamente a determinados cuestionamientos, sino más bien, es un conjunto de procedimientos a partir de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis científicas. Así, la metodología es normativa en la medida en que demuestra cuáles son las reglas de procedimiento que pueden aumentar la probabilidad de que el trabajo sea fecundo o comprobable.

Por otro lado, Taylor y Bodgan (1986) describen a la metodología como el modo en que el investigador enfoca los problemas y busca respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Así, el determinante en la selección del tipo de investigación, sea *cuantitativa* o *cualitativa*, estará basada en los propósitos, supuestos e intereses del investigador.

Asimismo, Rodríguez Peñuelas (2010, p.24) argumenta que metodología es el conjunto de procesos que el hombre debe seguir en el proceso de investigación y demostración de la verdad, lo que permitirá la aplicación del conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. Además en las ciencias administrativas y organizacionales se formulan proposiciones teóricas que se constituyen en explicaciones sobre hechos u objetos que, a partir de sus características, propiedades y relaciones, están sujetas a verificación empírica y experimental, lo cual supone el empleo del método científico.

La metodología de la investigación se define como las técnicas y métodos a utilizar durante el desarrollo de la tesis para el acopio, procesamiento, análisis y presentación de los datos obtenidos (Rodríguez Peñuelas, 2010, p. 137). Es por ello, que la selección de los aspectos que conformarán la metodología es parte fundamental en el desarrollo del estudio, ya que será la guía a través de la cual el científico definirá el tipo de investigación a realizar, el tiempo, espacio, recolección de datos, entes que serán involucrados para el enriquecimiento del análisis.

Luego, Gámez y López (2009) establecen que la metodología es como el proceso de transformación de la realidad en datos aprehensibles y cognoscibles, que buscan volver inteligible un objeto de estudio. Esto es, un conjunto de procedimientos teóricos prácticos que comandan y guían el trabajo de investigación.

Así, se argumenta que la investigación científica presenta reglas complejas, numerosas, en cierto sentido eficaces y desconocidas, por lo que el arte de formular cuestionamientos y comprobar respuestas es considerado método científico. Por tanto se debe desconfiar de toda descripción de la vida de la ciencia y principalmente de la presente, pero no se debe descuidar ninguna (Bunge, 1995, p.40).

Por tal, se infiere que todo estudio de investigación científica debe partir de la aplicación de diversas técnicas de recolección de datos y análisis desde un enfoque determinado, sea cualitativo o cuantitativo o una mezcla de ambos, dados los objetivos del trabajo que se realiza, lo cual permitirá enriquecer el estudio que se aborda y hacer uso de elementos metodológicos que permitan un mejor entendimiento y descripción de la realidad que se estudia.

4.2. Paradigmas de la metodología de la investigación

Un paradigma[32] es considerado y definido por Kuhn (2004) como:

> Toda constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada. Por otra parte, denota una especie de elemento de tal constelación, las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos pueden remplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de la ciencia normal. En ese sentido, un paradigma es lo que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la inversa una comunidad científica consiste en unas personas que comparten un paradigma. Empero, las comunidades científicas pueden aislarse sin recurrir previamente

[32] En esta investigación se utilizarán los términos: paradigma, método, metodología y enfoque de manera indistinta para referirse al tipo de metodología cualitativa, cuantitativa o mixta.

a paradigmas; éstos pueden ser descubiertos, entonces, analizando el comportamiento de los miembros de una comunidad dada (p.268).

En su libro *La estructura de las revoluciones científicas* Kuhn (2004) argumenta que la ciencia normal es planteada de esa manera, dada su utilización a partir de investigaciones o aportaciones científicas pasadas para explicar realidades actuales por la comunidad científica, es decir, establece una íntima relación entre ciencia normal y paradigma, sin embargo afirma que se debe dar una transición entre un paradigma anterior o que sirve de base para determinada investigación dando paso a un nuevo paradigma que sustenten nuevas definiciones sobre el campo o área de estudio, debido a que se busca la generación de nuevas posturas de lo contrario.

Así pues, se puede partir de un paradigma establecido para contextualizar y definir una situación actual, ya que a través de dicho paradigma se realizará la sistematización de la investigación, dado que las problemáticas actuales pueden ser contextualizadas desde escenarios anteriores, sin embargo estos serán redefinidos acorde al objetivo que se persigue y a la dinámica de estudio actual en el que se puede proponer un nuevo paradigma.

Para ser aceptada como paradigma, una teoría debe parecer mejor que sus competidoras; pero no necesita explicar y, en efecto, nunca lo hace, todos los hechos que se puedan confrontar con ella. (Kuhn, 2004, p.43).

Vale la pena decir que un paradigma es útil para la comunidad científica en el sentido de proporcionar un modo sistemático de investigar las problemáticas a estudiar y proporcionar una epistemología[33].

[33] Se define de acuerdo con la Real Académica Española (RAE, 2013), como la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.

En relación con el ámbito de investigación se identifican tres cuestiones o dimensiones que son básicas en los paradigmas cualitativo y cuantitativo los cuales se relacionan con el objeto de conocimiento o realidad que se estudia, de acuerdo con lo que plantea Sandin (2003) y que son enunciadas a continuación:

1) *Ontológica*[34]. Referida a la naturaleza de los fenómenos o hechos sociales.
2) *Epistemológica.* ¿De qué manera se puede conocer y comunicar el conocimiento?, el cual ¿debe ser adquirido o se debe experimentar personalmente? En este sentido, el investigador ¿debe adoptar una posición objetiva y externa o considerar el conocimiento como algo subjetivo?
3) *Metodológica.* Preocupación sobre el modo en el que el investigador crea, modifica e interpreta el mundo que le rodea.

Además se observan otras propuestas orientadas a explicar y enriquecer lo antes referido, tal y como se muestra en la figura 4.1., sobre el rombo filosófico de Renée Bédard, quien argumenta que en la investigación no se puede omitir la interacción entre praxeología, axiología, epistemología y ontología, dado que son indispensables entre sí para el desarrollo de cada una de ellas en el sentido de que el análisis de dichas dimensiones se encuentra articulado y permite enriquecer el estudio que se desarrolla.

[34] La ontología es el hilo conductor de toda acción, entre lo personal, institucional y social. (Bédard, 2004, p.85).

Figura 4.1. Dimensiones filosóficas en el estudio de las organizaciones

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Bédard (2004).

Para Bédard (2004) la *praxeología* se presenta por la realidad fenomenológica cotidiana, es decir, los hechos, acontecimientos del entorno y los actos que realizan las personas en su práctica orientada a determinada actividad especializada. Por su parte la *epistemología* estudia el conocimiento en general, es la búsqueda constante de la verdad basada en metodologías planteadas y estudiadas *a priori*. Su propósito primordial es dar seguridad y evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre los cuales se apoya la práctica. Luego, la *axiología* busca la validez y legitimación a partir de la conciencia del bien y el mal, la moralidad, la virtud, la conciencia y las costumbres, en esta el valor juega un papel fundamental. Asimismo, la *ontología* proporciona un marco de referencia que explique las cosas como existen en la realidad fenomenológica que orientan el pensamiento y la acción. Busca aportar respuestas a las interrogantes de las personas y organizaciones sobre la realidad y sus relaciones con el entorno.

Los elementos antes referidos permitirán en la organización detectar los posibles problemas que se desarrollan en su entorno sea interno y/o externo, así como los antecedentes, referencias sobre situaciones similares, con el fin de aportar alternativas que den respuesta y guíen la toma de

decisiones, sin omitir que la interacción de las dimensiones propuestas por Bédard generará un entorno armonioso, mientras que la divergencia supondrá complicaciones en el quehacer de la misma.

Así pues, en lo que concierne a los paradigmas establecidos en el estudio específico del campo de la administración se encuentran dos tipos de enfoques: *cualitativo y cuantitativo,* por lo que en los apartados posteriores se realizará una definición y acercamiento a dichas posturas, las que, independientemente de la selección para el desarrollo de la investigación, deben atender los objetivos que se persiguen con dicho trabajo, así como dar respuesta a los supuestos o hipótesis de investigación.

4.3. Metodología cuantitativa, cualitativa y mixta

El análisis de los enfoques cuantitativo, cualitativo o mixto[35] que se presenta a continuación se basa en la investigación de las distintas definiciones, características, estructuras y aplicaciones dentro del estudio de las ciencias administrativas y el análisis organizacional.

En principio hay que considerar que el método cuantitativo se conoce como positivista, racionalista, científico-naturalista, científico-tecnológico y sistemático-gerencia (Rodríguez Peñuelas, 2010), dado que se basa en aspectos medibles y cuantificables. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, *et al.*, 2010, p.4). Se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del

[35] También llamado método o enfoque integrador para efectos de esta investigación.

individuo. Utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los que pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente. Para éste método la naturaleza de la realidad es objetiva, estática, única, dada, fragmentable y convergente. La relación sujeto/objeto es de independencia. La teoría norma la práctica. Los instrumentos y estrategias que emplea son medición de test, cuestionarios, observación sistemática y la experimentación.

En ese orden de ideas, Tamayo (2012, p.47) argumenta que:

> En el enfoque cuantitativo la realidad objeto de estudio es independiente de los estados subjetivos de las personas y del investigador, se verifican las relaciones objeto de estudio confrontándolas con la realidad. Su estructura metodológica busca medir los conceptos enunciados en las variables que sustentan las teorías que orientan el proceso de investigación, por lo que los datos deben ser representativos, válidos y confiables.

El enfoque antes descrito parte de una teoría ya construida, la cual servirá de base para el análisis de la problemática que se ha planteado, a través de instrumentos como el cuestionario el cual se deriva de las preguntas de investigación propuestas que supondrá el diseño de hipótesis que posteriormente serán probadas a partir de la medición de sus resultados por medio del análisis estadístico e interpretación de variables, persiguiendo que los hallazgos encontrados en el estudio sean replicados por la comunidad científica en análisis de situaciones relacionadas con lo que se ha encontrado.

Por otro lado, el desarrollo de una investigación científica a partir de la metodología cualitativa, puede derivarse del interés del investigador acerca de fenómenos sociales y/o culturales en los que a partir de la observación y de distintas técnicas para la recolección de datos que sumen hacia la

consolidación del objetivo propuesto. Aunado a lo anterior, diversos autores como Taylor y Bodgan (1986), Creswell (2006), Rodríguez Peñuelas (2010) y Tamayo (2012), por mencionar algunos, han coincidido en señalar que este enfoque obedece al interés de quien realiza el estudio de explicar hechos a partir de la palabra escrita y no de datos numéricos.

Destaca que según Taylor y Bodgan (1986) los orígenes del trabajo de campo en el paradigma cualitativo, pueden rastrearse hasta historiadores, viajeros y escritores que van desde el griego Heródoto hasta Marco Polo. Pero sólo a partir del siglo XIX y principios del XX lo que ahora denominamos métodos cualitativos fueron empleados conscientemente en la investigación social.

Empero, de acuerdo con Alvarado (2007) la manera de presentar las problemáticas de estudio han cambiado a lo largo del desarrollo de las ciencias sociales y desde hace algunos años la metodología cualitativa ha ido ganando espacio, con el reconocimiento de la importancia que tiene para la ciencia que los acontecimientos, las acciones, las normas, los valores, etc. sean vistos desde la perspectiva de los individuos que están siendo estudiados; lo cual implica penetrar los contextos de significados con los cuales estos individuos operan.

Luego, Doz (2011, p.583) realiza una importante contribución en la construcción para la teoría en el ámbito de la administración, dado que es apropiada para “abrir la caja negra” de los procesos organizacionales, es decir, el *cómo, quién* y *por qué* de la acción organizada tanto individual como colectiva que aparece en el contexto de las organizaciones. Asimismo, argumenta que el análisis cuantitativo ayudará al enfoque cualitativo en tanto que aporta datos provenientes de sondeos o cuestionarios aplicados a los sujetos que son objeto de estudio.

En ese sentido, dicho autor establece que el estudio a partir del enfoque cualitativo permite soportar una variedad de ópticas teóricas que expliquen el fenómeno que está siendo investigado y comparar sistemáticamente su naturaleza y extensión del conocimiento que proveen otras teorías.

Para Flick (2007) la investigación cualitativa tiene relevancia específica para el estudio de las relaciones sociales, por las siguientes razones:

> Debido al hecho de la pluralización son la "nueva oscuridad" (Habermas, 1996), la creciente "individualización de las maneras de vivir y los patrones biográficos" (Beck, 1992) y la disolución de las "viejas" desigualdades sociales en la nueva diversidad de medios, subculturas, estilos de vida y maneras de vivir (Hradil, 1992). Esta pluralización requiere una nueva sensibilidad para el estudio empírico de los problemas. Los defensores del postmodernismo han afirmado que la era de las grandes narraciones y teorías ha pasado: en la actualidad se requieren narraciones limitadas, local, temporal y situacionalmente (p.15).

En tanto, Taylor y Bodgan, (1986) establecen que la metodología cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Asimismo, estudia los significados, conceptos, definiciones, características, metáforas, símbolos, y descripciones de personas, comunidades, momentos, históricos, etc. Es decir, se relaciona con los cuestionamientos de qué, cómo, cuándo y dónde se da un fenómeno, su esencia y su ambiente (Rodríguez Peñuelas, 2010, p. 40).

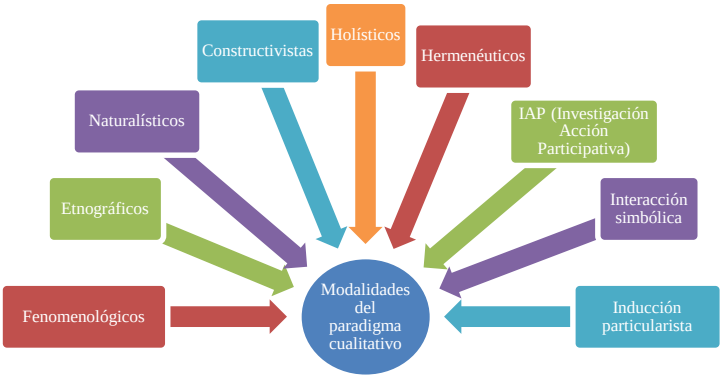
Por otro lado, se pueden señalar algunas propuestas establecidas por diversos autores como Flick (2007) quien argumenta que los rasgos esenciales de la investigación cualitativa son: la elección correcta de métodos y teorías apropiados, el reconocimiento y el análisis de perspectivas diferentes, las reflexiones de los investigadores sobre su investigación como parte del proceso de producción del conocimiento y la variedad de enfoques y métodos (p.18).

Diversos autores como Taylor y Bodgan (1987), Eisner (1998), Rossman y Rallis (1998), Flick (2007) y Creswell (2007), convergen en afirmar que en la perspectiva cualitativa, el investigador

reflexiona sobre los fenómenos observados durante el estudio, lo que le permite enriquecer la construcción del conocimiento, dado que se involucra con los sujetos analizados y su entorno. Además de basar parte del análisis en la interpretación de los resultados de la observación durante la realización del estudio, lo que enriquece los hallazgos y las conclusiones de la investigación.

Además, dentro de las modalidades de este enfoque, se encuentran las que se presentan en la figura 4.2., que pudieran fungir como elementos o conceptos derivados de las particularidades descritas sobre el paradigma cualitativo.

Figura 4.2. Modalidades del paradigma cualitativo[36]



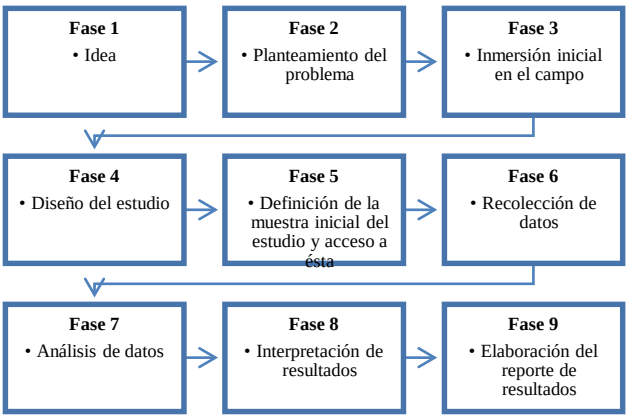
Fuente: Elaboración propia BCRM con datos de Tamayo (2012).

Las modalidades referidas en la figura anterior, soportan el establecimiento de las características particulares del estudio, esto es, la delimitación del tiempo y espacio, si será individual o en grupo, es decir, de carácter etnográfico, participativa, entre disciplinas, incorporando el resultado en diversas disciplinas, entre otros aspectos que sustenten el alcance de la investigación.

[36] Las modalidades del enfoque cualitativo posibilitan el enriquecimiento de la investigación, dado que determinan las características de la investigación, esto es, si trata del estudio de un hecho social, la temporalidad de la investigación, si se estudia un grupo determinado con características definidas en su conjunto o de manera aislada, entre otros aspectos.

Asimismo, se establece el proceso de investigación bajo el método cualitativo (figura 4.3.) planteado por Hernández *et al.* (2010), el que permite tener una idea clara sobre el desarrollo de éste tipo de estudio.

Figura 4.3. Proceso de investigación cualitativa



Fuente: Hernández, *et al. (2010, p.8).*

Este proceso, facilita la realización de la investigación de manera ordenada, toda vez que señala los pasos o fases a seguir para su desarrollo, sin embargo, es de mencionarse que la realización de la investigación científica es un regreso recurrente por las diversas fases anteriores con el fin de afinar detalles y enriquecer la investigación.

Finalmente, respecto al enfoque integrador se puede argumentar que a través de la historia, diversos estudios han sido generados en el ámbito de las ciencias administrativas y los estudios organizacionales, asumiendo ya sea el enfoque cualitativo o cuantitativo según el objetivo u objetivos planteados y dada la perspectiva del investigador como se ha señalado en apartados anteriores. Sin embargo, en la primera década del siglo XXI se ha incrementado la utilización del método integrador o mixto, el cual de acuerdo con Hernández *et al.* (2010) es denominado de distintas maneras, como lo hace Johnson y Onwuegbuzie (2004) al llamarla investigación integrativa, investigación multimétodos, concepto designado por Hunter y Brewer (2003) y Morse (2003); Smith (2006) por su parte, lo denominó métodos múltiples; asimismo, Sandelowski (2003)

lo nombró estudios de triangulación, y en los últimos años múltiples autores la han nombrado investigación mixta (Bryman, 2006; Bergman, 2008; Hernández, Fernández y Baptista, así como Mendoza, 2008; Tashakkori y Teddlie, 2009; Creswell y Plano (2011)[37].

Vale la pena decir que el enfoque integrador o mixto, permite analizar de manera más completa los hallazgos y datos obtenidos durante la investigación, ya que se combinan ambos paradigmas, por lo que según Bryman (2006) se han incrementado este tipo de estudios en la actualidad. Lo cual obedece a la necesidad de la comunidad científica de explicar de manera integral los sucesos y variables que se identifican en el desarrollo de la investigación, a través de la unión de las diversas técnicas existentes en cada uno de dichos enfoques, por ejemplo, la combinación de datos numéricos y la utilización de la palabra, análisis estadístico y fenomenológico, así como la elaboración de conclusiones con base en el análisis que arrojan los datos estadísticos y las que se generan por medio de la recolección de información a partir de las entrevistas a los diferentes actores que son objeto de estudio.

Para Kuhn (2004) el mundo científico es transformado desde el punto de vista cualitativo y enriquecido cuantitativamente por las novedades fundamentales aportadas por hecho o teoría (p.28).

Flick (2007, p.277) argumenta que:

> En muchos casos, los métodos cualitativos se desarrollaron en el contexto de una crítica de los métodos y de las estrategias de la investigación cuantitativa. Los debates sobre la comprensión "correcta" de la ciencia no se han resuelto todavía, pero se ha desarrollado una práctica de investigación amplia en ambos dominios que habla por sí misma, con

[37] Cabe señalar que para efectos de esta investigación de utilizará método o enfoque mixto o integrador de manera indistinta para referirse a éste tipo de paradigma.

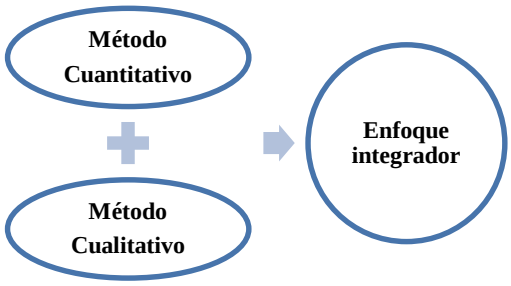
independencia del hecho de que haya investigación buena y mala en ambos lados. La combinación de ambas estrategias ha cristalizado como una perspectiva que se analiza y practica de varias formas. Las relaciones de la investigación cualitativa y la cuantitativa se puede analizar y establecer en niveles diferentes: a) Epistemología (e incompatibilidades epistemológicas) y metodología; b) Diseños de investigación que combinan e integran el uso de datos o métodos, o ambas cosas, cualitativos y cuantitativos; c) Métodos de investigación que son a la vez cualitativos y cuantitativos; d) Generalización de los hallazgos, y; e) Evaluación de la calidad de la investigación, aplicación de criterios cuantitativos de la investigación cualitativa y viceversa.

Luego, es preciso señalar que la integración de métodos, es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Creswell y Plano, 2011).

De igual manera Flick (2007) señala que este tipo de estudio se desarrolla con el objetivo de obtener un conocimiento sobre el problema del estudio que sea más amplio que el que habría proporcionado un enfoque individual y validar mutuamente los hallazgos de ambos paradigmas.

Según el autor antes referido, el debate sobre el método integrador que se orientaba a puntos de vista filosóficos y epistemológicos se ha trasladado cada vez más hacia aspectos prácticos sobre la conveniencia de la utilización de ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo). Empero, los problemas de su combinación no han sido resueltos, dado que al fusionarlos siempre termina uno después del otro, uno al lado del otro o bien, existe un predominio.

Figura 4.4. Diseño de enfoque integrador



Fuente: Elaboración propia BCRM, 2013.

Ahora bien, diversos son los autores que han analizado y aportado elementos para el desarrollo del método integrador, por lo que a continuación se muestran los autores y el enfoque en el cual se basa su aportación a este paradigma, los cuales se analizan posteriormente (cuadro 4.1.).

Cuadro 4.1. Autores, enfoque u orientación de sus definiciones sobre métodos mixtos

Autor (es) y año	Enfoque de su definición
Greene, Caracelli, and Graham (1989)	Métodos Filosofía
Tashakkori and Teddlie (1998)	Metodología
Johnson, Onwuegbuzie, and Turner (2007)	Investigación cualitativa y cuantitativa Propósito
Journal of Mixed Methods Research (JMMR)	Múltiples caminos de ver, escuchar y ser coherente con el mundo social
Creswell and Plano Clark (2007)	Métodos Filosofía
Características básicas (Creswell y Plano, 2011)	Métodos Filosofía Diseño de investigación

Fuente: Creswell y Plano (2011, p.3).

La utilización del enfoque integrador supone aspectos incluyentes más que excluyentes, ya que la investigación se enriquece al utilizar ambas perspectivas metodológicas haciendo uso de sus estrategias de recolección, análisis e interpretación de datos. Asimismo, se observan las propuestas generadas por investigadores que vislumbraron la importancia de desarrollar este tipo de paradigma con el fin de generar un nuevo modelo para el fortalecimiento de la ciencia. En ese sentido se puede argumentar que el enfoque cuantitativo permite validar los datos recolectados en el estudio a partir de datos estadísticos mientras que el paradigma cualitativo representa la interpretación de dichos

datos y la consolidación de los resultados del estudio. Por tal, se asume que el método mixto fortalece las conclusiones de la investigación.

En conclusión a este apartado, a continuación se muestra en el cuadro 4.2., las características de los diversos tipos de enfoques en la investigación:

Cuadro 4.2. Características de los paradigmas de investigación científica

Método Cuantitativo	Método Cualitativo	Enfoque integrador
- Representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. - Presta más atención a las semejanzas que a las diferencias. - Trata de buscar las causas reales de los fenómenos. - Los estudios son diseñados de manera que se excluye al máximo la influencia del investigador, se busca la objetividad. - Modelo pensado para explicar, controlar y predecir fenómenos. - Parte de una realidad dada y algo estática que puede fragmentarse para su estudio. - El investigador debe ser independiente. - Los valores del investigador no deben interferir con el problema a estudiar. - El planteamiento epistemológico tiene su origen en la unidad del método científico. - Adopta el modelo hipotético deductivo. Utiliza métodos cuantitativos estadísticos, por lo que se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemático y control experimental. Todos los fenómenos sociales son categorizados en variables entre las que se establecen relaciones estadísticas. - El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna. - Los procedimientos utilizados son: control experimental, observación sistémica y la correlación de variables. - Adopta la generalización de procesos e implica una visión restringida de la realidad. - Rechaza los aspectos situacionales concretos e irrepetibles y de especial relevancia para la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas. - Pone énfasis en la verificación científica del dato y la búsqueda de eficacia. - El objeto de estudio se adecua al método. - Se seleccionan muestras aleatorias de las poblaciones a estudiar para asegurar su representatividad. - La validez del estudio se basa en la comprobación de hipótesis y relación causa-efecto del fenómeno que se investiga. - En este enfoque se persigue la generalización y réplica de resultados encontrados en la muestra analizada hacia una población mayor.	- Es inductivo. - Es un arte. - Sensibilidad hacia los posibles efectos debido a la presencia del investigador. - Comprensión de las personas dentro de su propio marco de referencia. - Suspensión del propio juicio. - Valoración de todas las perspectivas. - Métodos humanistas. - Énfasis en la validez. - Todos los escenarios y personas son dignas de estudio. - Uso del lenguaje expresivo. - Atención a lo concreto, al caso en particular. - Es creíble gracias a su coherencia, intuición y utilidad instrumental. - Se desarrolla en contextos naturales. - Utilización de múltiples estrategias interactivas y humanísticas. - Focaliza en contextos de forma holística. - Naturaleza emergente. - Proceso basado en un razonamiento sofisticado, multifacético e interactivo. - Fundamentalmente interpretativa. - La adecuación de los métodos y las teorías. - Las perspectivas de los participantes y su diversidad. - El poder de reflexión del investigador y la investigación. - La reconstrucción de casos como punto de partida. - La construcción de la realidad como base. - El texto como material empírico. - Un entorno natural en estrecha interacción con la fuente de información. - Los investigadores son instrumentos clave en la recolección de datos. - Múltiples fuentes de datos provenientes de palabras e imágenes. - Análisis de datos de manera inductiva, interactiva y recursivamente. - Enfoque en la perspectiva subjetiva de los participantes y sus significados. - Comportamiento humano enmarcado en las creencias, dada la perspectiva cultural, el contexto social, político e histórico. - Investigación fundamentalmente interpretativa. - Visión holística de los fenómenos sociales.	**Triangulación o mayor validez.** Se refiere a la opinión tradicional de que la investigación cualitativa y cuantitativa puede combinarse para triangular los resultados con la finalidad de que se puedan corroborar mutuamente. **Complementariedad.** Busca elaboración, mejora, ilustración y aclaración de los resultados de un método con los resultados de otro. **Compensación.** Se refiere a la recomendación de que los métodos de investigación asociados tienen sus propias fortalezas y debilidades, por lo que su combinación (cualitativa y cuantitativa) permite al investigador una compensación de sus debilidades para sacar los puntos fuertes para ambos. **Integridad.** Se refiere a la idea de que el investigador puede reunir una explicación más detallada sobre el área de análisis en la que está interesado si se emplean ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo). **Proceso.** La investigación cuantitativa proporciona una explicación de las estructuras en la vida social pero el análisis cualitativo proporciona sentido al proceso. **Diferentes preguntas de investigación.** Se refiere al argumento de que tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa pueden responder diversas preguntas de investigación. **Explicación.** Se refiere a cuándo un método se utiliza para explicar los resultados generados por el otro. **Resultados inesperados.** Se refiere a la recomendación de que tanto la investigación cuantitativa como cualitativa pueden ser combinadas fructíferamente cuando una genere sorpresivamente resultados que se pueden explicar mediante el empleo de la otra. **Desarrollo de instrumentos.** Se refiere a los contextos en los que la investigación cualitativa se emplea para desarrollar cuestionario y escala de datos, por ejemplo, generar una mejor comprensión con preguntas cerradas. **Muestreo.** Situaciones en las cuales se utiliza un enfoque para facilitar la toma de muestras de los encuestados. **Credibilidad.** Recomendaciones que se emplean en ambos enfoques para mejorar la integridad de los resultados. **Contexto.** Casos en los que la combinación se racionaliza en términos del enfoque cualitativo, provee comprensión del contexto con conclusiones generalizables,

	externamente válidas o amplias relaciones entre variables descubiertas a través de la encuesta. **Ilustración.** Se refiere al uso de datos cualitativos para ilustrar resultados. **Utilidad de los resultados.** La combinación de los dos enfoques será más útil para profesionales y otros. **Descubrir y confirmar.** Utilización de datos cualitativos para generar hipótesis y usar la investigación cuantitativa para probarlas, dentro de un solo proyecto. **Diversidad de puntos de vista.** Combinación de investigadores y la perspectiva de los participantes en el enfoque mixto y el descubrimiento de la relación entre variables a través de la investigación cuantitativa mientras revelan las opiniones de los participantes a través del método cualitativo. **Mejora en el desarrollo cualitativo y los resultados cuantitativos.** Implica una fuente para incrementar los hallazgos tanto cualitativos como cuantitativos mediante la recopilación de datos. **Diseño de dos etapas.** Dentro de la misma investigación, se aplique primero un enfoque y posteriormente el otro, de forma independiente. En cada fase de la indagación cada paradigma emplea sus propias técnicas. **Diseño de enfoque dominante.** El estudio se desarrolla bajo la perspectiva de algunos de los dos paradigmas, en el cual uno predomina más. **Diseños en paralelo.** El estudio se desarrolla utilizando el enfoque cuantitativo y el cualitativo simultáneamente. **Diseños mixtos o complejos.** Los dos enfoques se combinan en todo el proceso de investigación o al menos en la mayoría de las etapas. Creswell (2005) señala que son diseños para lidiar con problemas sumamente complejos. Los resultados se generalizan, se puede desarrollar teoría emergente, probar hipótesis, etc. En ésta modalidad los datos cuantitativos y cualitativos son recolectados simultáneamente y se realizan análisis cuantitativos y cualitativos sobre los datos durante todo el proceso. **Diseño mixto empotrado:** para este no es suficiente un conjunto de datos exclusivamente de una u otra metodología, sea cuantitativa o cualitativa dado que se plantean distintas preguntas de investigación que requieren ser respondidas con datos de distinta naturaleza.

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Bryman (2006), Creswell (2007), y Creswell y Plano (2011), Flick (2007), Hernández *et al.* (2010) y Rodríguez Peñuelas (2010).

Según las información presentada en cuadro 4.2., los paradigmas de investigación representan para el investigador un análisis objetivo de información basado en datos duros, a través de los números, y la interpretación o manejo de evidencias a partir de programas estadísticos, así como la posibilidad de interactuar con el sujeto estudiado, fundamentar la investigación mediante la observación, comportamiento humano de los entes analizados, apreciación subjetiva de

participantes en la organización, entre otros medios que permiten abordar el estudio de manera completa de manera tal que indistintamente del método o enfoque desde el que se desarrolle la investigación, estos permitan generar resultados y conclusiones acordes a la problemática que se estudia.

4.4. Estrategia de investigación

La implementación de una estrategia en el análisis y desarrollo de la investigación permite establecer los métodos a partir de los cuales se desenvuelve esta tesis, por lo que en este apartado, se explica el paradigma que guía la investigación. Presentando las diversas justificaciones que contribuyeron en su selección, a partir del planteamiento del problema y los objetivos de la investigación formulados en el primer capítulo de esta tesis.

El quehacer científico ha desarrollado diversas maneras de realizar la tarea investigativa, a partir de la búsqueda constante para enriquecer la metodología con la que se desarrollan los estudios. Por ello, se ha generado el estudio de caso desde el paradigma cualitativo, el cual busca un mayor entendimiento y explicación de un fenómeno a partir del análisis empírico a profundidad en el que se tiene una interacción directa con el objeto estudiado en su propio contexto.

4.4.1. Metodología empleada en la investigación

En la construcción científica, uno de los elementos de mayor preocupación es la selección del método que se utilizará en el desarrollo del estudio debido a su importancia en la explicación del

objeto de estudio. Por tal motivo, la investigación que aquí se desarrolla se realizó bajo el método de estudio de caso, por considerarlo el más adecuado para explicar el fenómeno que se analiza.

Entre los motivos que generaron este tipo de selección se pueden señalar los siguientes: que se trata de un estudio sobre una problemática encontrada en la investigación exploratoria de la mediana empresa hortícola sinaloense, y que se presenta en la actualidad no sólo en la región sino también en el mundo. En ese sentido se ha propuesto el estudio dentro de un contexto social, tratando de entrelazar los datos con la teoría analizada en secciones anteriores. Así pues, se establece el estudio del *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa.* Con los resultados que se explican en los últimos capítulos de éste trabajo, se complementan los trabajos que se han desarrollado y a los que se ha hecho referencia.

Lo anterior, deriva del análisis de dimensiones propuestas con anterioridad, es decir, estudio sobre cambio organizacional y desarrollo exportador desde una la perspectiva cualitativa de estudio de caso que genera oportunidades en el entorno natural de la investigación y establecer una relación estrecha entre los sujetos investigados y la realidad.

Cabe observar que para el análisis de la problemática referida en el primer capítulo de esta investigación se constató que el enfoque cualitativo con estrategia de estudio de caso es el más conveniente respecto a los otros métodos analizados, toda vez que permite estudiar de manera puntual y a profundidad la organización objeto de estudio, así como el sector hortícola, además de que contribuye en la relación de los datos con la teoría y fortalece el análisis, descripción, explicación, interpretación y contrastación de los resultados obtenidos.

4.4.1.1. Estudio de caso

Para Yin (2003) la utilización de estudios de caso en la investigación, representa uno de los mayores retos para las Ciencias Sociales. Esta estrategia de investigación es utilizada para contribuir al conocimiento de individuos, grupos, organizaciones, sociedades, política y diversos fenómenos.

Define el estudio de caso como una estrategia de investigación caracterizada por el estudio de fenómenos en su propio contexto, utilizando diversas fuentes de evidencia con la finalidad de explicar el fenómeno observado de forma global y considerando su complejidad, respondiendo preguntas relacionadas con el *cómo* y *por qué* se producen las situaciones analizadas, dado que desde la perspectiva del autor dichos cuestionamientos son más explicativos y permiten usar el estudio de caso, las historias y experimentos como las estrategias preferidas de investigación (Yin, 2003, p.6).

Stake (2007) por su parte, señala que el estudio de caso determina la particularidad y complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. Es decir, es el estudio de la particularidad, no de la generalización, y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias especiales.

Asimismo, Merryam (2009) señala que el estudio de caso proporciona un medio para investigar unidades sociales complejas, las cuales consisten en múltiples variables de gran relevancia para comprender un fenómeno. Utilizando herramientas de investigación como observación, entrevistas e investigación documental.

De lo anterior se puede inferir, que el estudio de caso es una estrategia investigación del paradigma cualitativo que permite indagar de una manera profunda sobre algún fenómeno en una o varias unidades de análisis, a partir de diversas técnicas como la observación, entrevista,

recopilación de documentos, es decir, el acercamiento a la unidad o unidades de análisis, bajo las particularidades que sean planteadas por el investigador, como por ejemplo, si se tratará de una observación participante o no, una entrevista estructurada, semiestructurada o libre, y su nivel de participación durante este proceso.

Existen diversos tipos estudios de caso en función del nivel de intervención que realizará el investigador durante el estudio, los cuales se señalan en el cuadro 4.3.

Cuadro 4.3. Tipos de estudios de casos en la investigación cualitativa

Yin (2003)	Stake (2007)	Rodríguez (2010)
• **Explicativos:** establecer la relación causa y efecto. • **Descriptivos:** centrados en relatar las características definitorias del caso investigado. • **Exploratorios:** se producen en áreas del conocimiento con poco conocimiento científico, en las que no se dispone de una teoría consolidada donde apoyar el diseño de la investigación.	• **Intrínsecos:** analizar y comprender un caso particular. • **Instrumental:** interés centrado en las implicaciones de los resultados de investigación en otros ámbitos más allá del propio caso. el caso tiene un interés secundario, desempeña un papel de apoyo facilitando el entendimiento de algún problema. • **Colectivo:** se investiga más de un caso siempre con un interés instrumental.	• **Descriptivos:** presenta de forma detallada el fenómeno investigado dejando para posteriores estudios la generación de hipótesis para contrastar la teoría. • **Interpretativos:** es utilizada para desarrollar categorías conceptuales o para apoyar asuntos teóricos formulados antes de la obtención de los datos. • **Evaluativos:** incluyen descripción, explicación y juicio. su objetivo es el juicio y por lo tanto el diseño de su búsqueda está dirigido a obtener la información necesaria para emitirlo.

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Yin (2003), Stake (2007) y Rodríguez Peñuelas (2010).

Es importante señalar que de acuerdo con la información antes referida esta investigación se centrará en un estudio de caso de carácter explicativo – interpretativo , dado que trata de explicar de forma detallada los cambios que se implementan en la Empresa Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L. para el lograr la exportación de sus productos a mercados internacionales. Teniendo en cuenta que según el problema identificado en este tipo de organizaciones se vuelve necesario un estudio profundo acerca de la realidad de estas empresas, posibilitando una explicación puntual

acerca de las dificultades que enfrentan, incorporando opiniones de los diversos autores, además de que permite con base en los hallazgos que se obtengan proponer alternativas para dar solución a las dificultades actuales.

Por último, es importante señalar que la organización objeto de estudio cumple con todos los criterios definidos para la selección de la empresa a analizar, toda vez que representa un modelo a seguir para el sector hortícola, es una organización consolidada y reconocida en el mercado nacional, además de que ha realizado actividades de exportación por más de diez años y es considerada de tamaño mediano ya que sus empleados fijos no superan los 250 trabajadores fijos que establece la estratificación para este tipo de unidad económica.

4.4.2. Tipo de investigación

Rojas (2011, p.40) señala que diversos son los caminos metodológicos a los que se puede recurrir en la investigación científica, ya que su empleo está en función de los siguientes aspectos: a) El marco teórico en que se sustenta la investigación; b) Las características y la complejidad del objeto de conocimiento; c) El tipo de objetivos que se pretenden alcanzar; d) Las posibilidades y limitaciones institucionales, y; e) Las características personales del investigador.

Considerando que dos científicos pueden investigar un mismo fenómeno, es importante notar que el camino o tipo de análisis que seleccionarán estará en función de los aspectos señalados y de los objetivos que se persigan. No obstante, examinarán los tipos de estudios que pueden seleccionar dadas las características y soluciones que se indaguen. En ese sentido, autores como Tamayo (2012) proponen una tipología para la investigación partiendo de los tipos y características que se identifican en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4. Resumen sobre los tipos de investigación

Tipos y definiciones	Características
Histórica Busca reconstruir el estado de manera objetiva, con base en evidencias documentales confiables.	1. Depende de fuentes primarias y de fuentes secundarias. 2. Somete los datos a crítica interna y externa.
Descriptiva Describe características de un conjunto de sujetos o áreas de interés.	1. Se interesa en describir. 2. No está interesada en explicar.
Experimental Permite con mayor seguridad establecer relaciones de causa-efecto.	1. Usa grupo experimental y de control. 2. El investigador manipula el factor supuestamente causal.
Cuasi-experimental Estudia relaciones de causa-efecto, pero o en condiciones de control riguroso de todos los factores que puedan afectar el experimento.	1. Apropiado en situaciones naturales en que no es posible el control experimental riguroso.
Correlacional Determina la variación en unos factores en relación con otros (covariación).	1. Indicada para establecer relaciones estadísticas entre características o fenómenos, pero no conduce directamente establecer relaciones de causa-efecto entre ellos.
Estudio de caso Estudia intensivamente un sujeto o situación únicos.	1. Permite comprender a profundidad lo estudiado. 2. Sirve para planear, después, investigaciones más extensas. 3. No sirve para hacer generalizaciones.
Ex pos fact Busca establecer relaciones de causa-efecto, después de que este último ha ocurrido y su causa se ubica en el pasado.	1. A partir de un efecto observado, se indaga por su causa en el pasado. 2. Útil en situaciones en las que no se puede experimentar. 3. No es muy seguro para establecer relaciones causales.

Fuente: Tamayo, (2012, p. 63).

Dado el análisis anterior y con la finalidad de establecer el diseño metodológico a seguir en el estudio, se procedió al análisis de las características del estudio titulado: *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa*, tal y como se explica a continuación:

Cuadro 4.5. Características de la investigación[38]

Criterio	Método	Investigación	Estudio
Según el objetivo	Explicativo		
Según el enfoque	Interpretativo		
Según la concepción del fenómeno social		Ideográfica	
Según las fuentes		Bibliográfica Metodológica	
Según la temporalización	Transversal		
Según el número de individuos			Grupo

Fuente: Elaboración propia BCRM, 2014.

[38] En todo estudio científico es fundamental la selección de aspectos o características a partir de las cuales se generarán los resultados de la investigación, toda vez que permiten seleccionar con base en los objetivos planteados el sujeto que será estudiado y las características de su entorno.

Según la metodología cualitativa con estrategia de estudio de caso, la investigación se desarrolló partiendo del método explicativo el cual busca establecer relaciones causa y efecto de cualquier fenómeno que se analice (Rodríguez Peñuelas, 2010). En ese sentido se analizó el contexto actual de las pequeñas y medianas empresas en el mundo, sus repercusiones en México y las implicaciones de la apertura comercial en el sector hortícola de Sinaloa. Además de que se desarrolló el enfoque interpretativo, el cual se utiliza para desarrollar categorías conceptuales o para apoyar asuntos teóricos formulados antes de la obtención de los datos. Así pues, se trata de una investigación de tipo social, al indagar sobre una problemática que impacta el entorno en que se desenvuelve y se realizó dicha tesis a partir de la observación de campo en la Empresa Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L., la cual se dedica a la producción y comercialización de productos hortícolas, ubicada en Avenida de la Vía del Ferrocarril No. 8080 sur, Campo Diez, C.P. 80396, en Culiacán, Sinaloa, México. Analizando el periodo comprendido desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica (TLCAN) en 1994 al año 2013, con el fin de estudiar las repercusiones y/o beneficios, así como transformaciones y tendencias en dicha organización.

4.4.3. Consideraciones para su aplicación

Los aspectos a considerar para la aplicación de la estrategia de estudio de caso en el paradigma cualitativo para el diseño de la investigación, suponen las etapas de desarrollo, así como las características que la identifican, tales como: revisión de literatura, entrevista, revisión de documentos y observación, asumiendo un retorno recurrente entre las diferentes fases o etapas del proceso de investigación, ya que esto permite el enriquecimiento de la tesis.

Dado lo anterior, el investigador siempre tendrá presente que el estudio que se realiza está sujeto a determinado tiempo y espacio, los cuales guían en gran medida las actividades y acciones a

desarrollar orientadas a dar respuesta a las interrogantes planteadas en el estudio y que tratan de explicar o resolver la problemática a que se hace referencia en el primer capítulo de la investigación.

En ese sentido, cabe señalar que el trabajo que se desarrolló es de tipo transversal[39], toda vez que se analizó a la mediana empresa hortícola exportadora establecida en Culiacán, Sinaloa, en un periodo de operaciones que data entre 1994, año en el que entró en vigor el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá y que marcó una etapa de transformaciones en el desarrollo de negocios del país, concluyendo en el año 2013, en el que se estudian los avances y retrocesos en materia de PyMES a tres años de que se implementa un nuevo Plan Estatal de Desarrollo en la entidad y que persigue nuevos objetivos para este tipo de organizaciones.

Destaca que el análisis del objeto de estudio se inició a partir de la visita a la organización investigada y el estudio exploratorio mediante de la observación no participante y un primer contacto con el *portero*[40], quien permitió el ingreso a la empresa, posteriormente, en visitas subsecuentes se entrevistó a los diferentes sujetos involucrados de los que se obtuvo información importante, además de hacer la recogida de datos de las diversas fuentes secundarias, entre las que destacan: página web de la empresa, reportes anuales, documentos impresos de la organización, entre otras. Así como por medio de entrevistas[41] a profundidad realizadas a directivos, gerentes, empleados, funcionarios de gobierno e investigadores, y la observación no participante en los diferentes campos de estudio, los cuales fueron analizados a partir del programa estadístico

[39] Permite delimitar periodos de tiempo para el análisis de datos e información sobre determinado fenómeno que es investigado, por lo que es fundamental delimitar el lapso de su estudio, dado que una manifestación puede presentar diferentes características y resultados entre una época y otra.
[40] Persona o personas que facilitan el acceso a la organización.
[41] Las entrevistas se realizaron a partir de guías de entrevistas conformadas por preguntas semi-estructuradas con la finalidad de recopilar la mayor información posible por parte de los entrevistados.

especializado atlas ti (the knowledge workbench), con la finalidad de categorizar las variables de estudio y responder a las preguntas de investigación.

4.4.4. Criterios de validez

La validez en la investigación implica uno de los aspectos básicos en la demostración de la calidad y viabilidad de la misma, sea de enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto. En ese sentido, Taylor y Bodgan (1986) establecen que la validez se relaciona con el paradigma cualitativo, mientras que la confiabilidad con la investigación cuantitativa, sin embargo, es preciso destacar que ambos aspectos son importantes al momento de realizar el trabajo de tesis.

A continuación, se presentan algunas perspectivas teóricas que explican dicho concepto y que coinciden en argumentar sobre su relevancia. En primer lugar se encuentra le definición realizada por Hernández *et al* (2010) quienes establecen que la validez se refiere al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir. En el caso de Kerlinger (1979, p.138) plantea que la validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. Propone el siguiente cuestionamiento ¿Está midiendo realmente lo que cree que está midiendo? Si la respuesta es afirmativa, entonces, la medida es válida, en caso contrario, esta carece de validez. Por su parte Johnston y Pennypacker (1980) señalan que la validez es un grado de aproximación a la realidad.

Enseguida, se encuentra la tipología propuesta por Maxwell y Stake (2006) quienes plantean cinco tipos de validez (cuadro 4.6.).

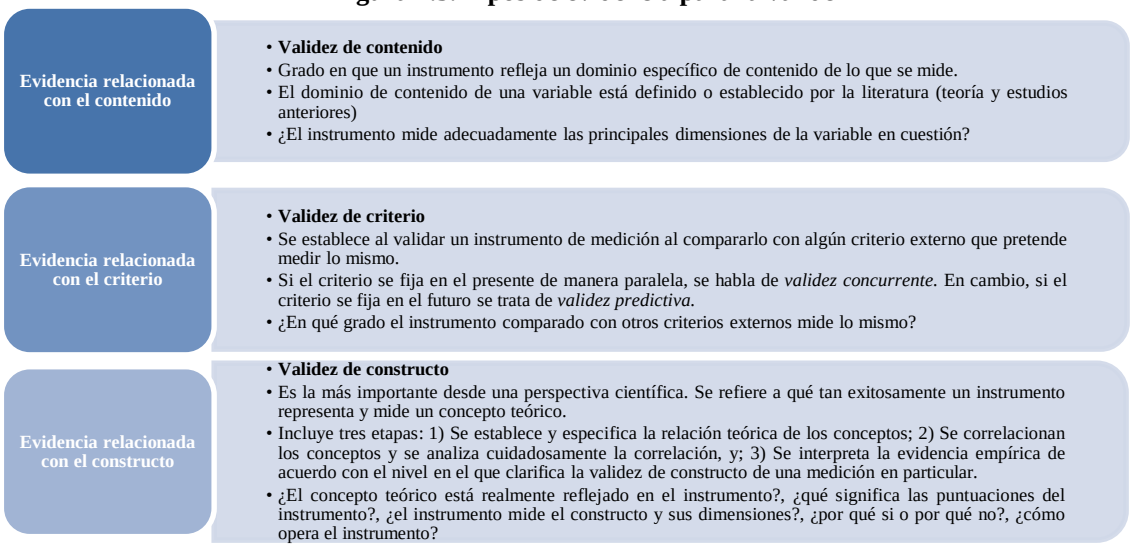
Cuadro 4.6. Tipología de validez

Validez Descriptiva: Se refiere a la que está relacionada con la etapa inicial de la investigación. Usualmente involucra la recopilación de datos. El resultado principal es la información que describe lo que fue observado y experimentado. Para ello es muy importante tanto la selección del lenguaje como de los datos relevantes.
Validez Interpretativa: La certeza en la interpretación es válida si los actores pueden confirmar o reconocer los descubrimientos de la investigación en particular.
Validez Teórica: Es un análisis más abstracto que la validez descriptiva e interpretativa, relacionada con la inmediatez física y mental del fenómeno estudiado. Las construcciones y marcos teóricos de los investigadores, sean teorías o metateorías conocidas, definen intrínsecamente la recopilación y la interpretación de los datos en la etapa inicial de la investigación.
Generalidad: Se refiere al grado en que la explicación es aceptada para ser generalizable. Sin embargo es pertinente aclarar que para algunos investigadores cualitativos, el generalizar descubrimientos, es considerado de poca importancia.
Validez Evaluativa: Se refiere a la aplicación de un marco evaluativo, que es similar en la investigación cualitativa y cuantitativa. Es pertinente aclarar que la evaluación no puede ser considerada como un comunicado conclusivo.

Fuente: Maxwell y Stake (2006).

A su vez, cabe señalar que la validez es el medio por el que se evalúa la confiabilidad de las observaciones, interpretaciones y generalizaciones comunicadas (Flick, 2007).

Figura 4.5. Tipos de evidencia para la validez

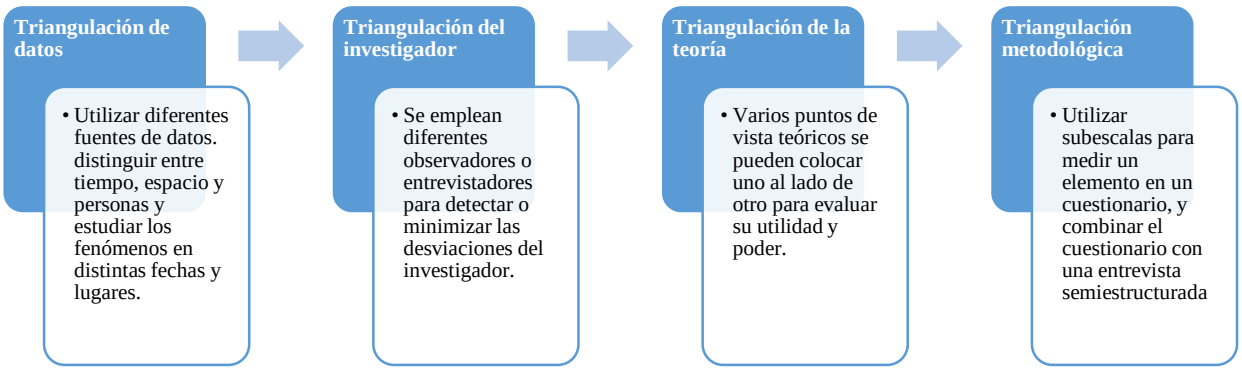


Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Hernández *et al.* (2010).

Según el autor citado se puede partir de las evidencias establecidas para validar la investigación y respondiendo a las preguntas que se señalan en cada una de las evidencias ayudan a reflexionar sobre la viabilidad y cumplimiento del objeto de estudio de la tesis.

Destaca que diversos autores señalan que para determinar la confiabilidad en una investigación con enfoque de estudio de caso se debe realizar la *triangulación*, la cual consiste en un proceso de múltiples percepciones para clarificar significados, verificando la repetición de observaciones e interpretaciones. En ese sentido, se efectúa la contrastación entre los datos obtenidos de la investigación empírica, las perspectivas teóricas y la opinión del investigador –ver figura 4.6.-.

Figura 4.6. Tipos de triangulación



Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Flick (2007).

Según Flick (2007) la triangulación se puede utilizar como un enfoque para fundamentar más el conocimiento obtenido con los métodos cualitativos. Fundamentar aquí no significa evaluar los resultados sino extender sistemáticamente y completar las posibilidades de producción de conocimiento. Por tanto, la triangulación se asume como una estrategia para validar los resultados y procedimientos, que incrementa el alcance, profundidad y consistencia de las alternativas metodológicas.

Por tal, se selecciona este criterio para comprobar y constatar la confiabilidad de la investigación, toda vez que se triangulan fuentes de información, técnicas de recolección de información, informantes clave y teorías que orientan el estudio para corroborar el cumplimiento de resultados y dar respuesta a la problemática planteada.

Dado lo antes expuesto se asume que la validez de la investigación que se desarrolló, implica la certeza de que el estudio ha cumplido cabalmente con los objetivos planteados y que ha dado respuesta a las preguntas propuestas para el desarrollo de la tesis. De no ser así, se sugiere que el análisis carece de elementos suficientes para su desarrollo.

A saber, en la tesis aquí realizada, buscando la validez y confiabilidad de los datos obtenidos se utilizó la triangulación de información en la que se aplicaron entrevistas a profundidad dirigidas a directivos, mandos medios, empleados operativos, investigadores y funcionarios, toda vez que se perseguía la recopilación de datos veraces y que pudieran ser interpretados, así como descritos a partir de la información proporcionada por los entrevistados y garantizar la autenticidad de los datos para que los resultados del estudio se puedan contrastar con otras realidades similares al fenómeno investigado.

4.5. Investigación de campo

La investigación de campo en toda investigación, es el acercamiento que tiene el científico con la naturaleza del estudio, esta le permite tener una idea clara de la realidad del objeto que indaga y así poder realizar análisis concreto sobre los fenómenos y situaciones que ocasionan la problemática examinada.

Para ello, incluye tres actividades principales: a) interacción social no ofensiva, es decir, lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación; b) modos de obtener datos, estrategias y tácticas de campo, y; c) registro de los datos en forma de notas de campo escritas (Taylor y Bodgan, 1986).

Rojas (2011) propone que para la preparación del trabajo de campo es necesario contar con los instrumentos para recopilar información, así como el diseño de la muestra, ya que los considera aspectos fundamentales para la formulación de estrategias a seguir.

En ese sentido, Taylor y Bodgan (1986) asumen que al ingresar al campo, los investigadores se encuentran con frecuencia abrumados por la cantidad de información que reciben. Por esta razón, se debe tratar de limitar el tiempo que se pasa en el escenario durante cada observación. Una hora es por lo general suficiente. A medida que el observador se familiariza con un escenario y gana en pericia para la observación, se puede aumentar el lapso que se pasa en el escenario. Cabe destacar que la investigación de campo puede ser especialmente interesante al comienzo del estudio. Algunos observadores se inclinan a permanecer tanto tiempo en un escenario que dejan los campos agotados y llenos de tanta información que nunca llegan a registrarla. Las observaciones son útiles solo en la medida en que pueden ser recordadas y registradas. Por tanto, se recomienda que el investigador no permanezca en el campo por un tiempo prolongado, ya que olvidará muchos de los datos o no tendrá tiempo para tomar notas.

Debido a lo anterior, a continuación se establecen algunas propuestas para facilitar el ingreso a la investigación de campo:

Cuadro 4.7. Orientaciones que facilitan el ingreso a la investigación de campo

Tener en cuenta en todo momento la interrogante central de investigación.
Solicitar al portero un recorrido por las instalaciones para conocer la organización, así como la infraestructura, mobiliario, equipo e interactuar con los actores organizacionales.
Observar los eventos del ambiente cotidiano.
Identificar y establecer vínculos con informantes clave.
Preguntar a los participantes aspectos relacionados con las preguntas del problema de investigación.
Recabar datos sobre conceptos, lenguaje, ritos, costumbres, valores, percepciones, historias y relaciones de los participantes.
Identificar los procesos sociales y productivos y determinar cómo operan.
Registrar datos en forma de apuntes, mapas, esquemas, cuadros, diagramas, fotografías y artefactos.
Elaborar sus descripciones del ambiente.
Estar consciente de su papel como investigador.

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

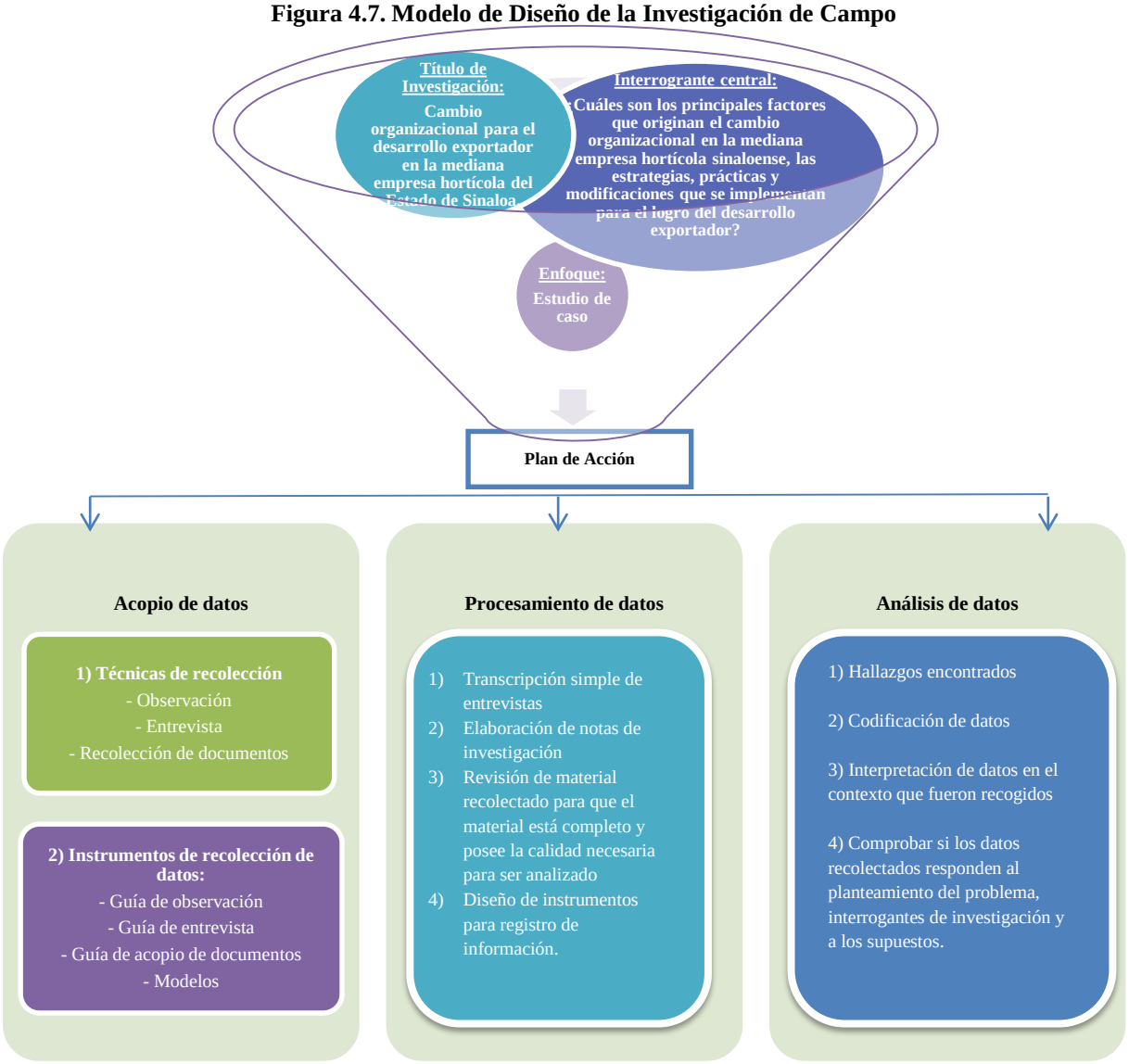
Finalmente, una vez concluida la investigación de campo y han sido recopilados sus instrumentos (entrevistas, documentos, etc.) se debe organizar el procesamiento de la información. Existen para ese proceso diversos aspectos de apoyo como el procesamiento electrónico, y la tabulación de las preguntas para formar cuadros de correlación.

4.5.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación de campo trata de la recopilación de información a partir del análisis de fuentes primarias y su posterior interpretación. Sin embargo, al referirse al diseño de investigación se debe concientizar al científico que esto no es tarea sencilla, dado que debe sopesar todos los elementos y cuestionamientos que se planteó durante el planteamiento del problema de investigación, ya que esto le permitirá seleccionar y realizar el mejor diseño metodológico para el desarrollo del estudio.

Para el diseño de investigación realizada, basada en estudio de caso se realizó un modelo basado en los aspectos relevantes de la investigación, el cual se muestra en la figura 4.7.

Figura 4.7. Modelo de Diseño de la Investigación de Campo



Fuente: Elaboración propia BCRM, (2014).

El modelo anterior, trata de esquematizar las acciones realizadas en el desarrollo de la investigación, desde la pregunta central de investigación que fungió como guía de estudio, así como las etapas de acopio, procesamiento y análisis de los datos para el desarrollo del trabajo de tesis, utilizando las estrategias metodológicas entes descritas.

4.5.2. Selección de muestra

En relación con la selección de la muestra, es preciso destacar que dado el enfoque cualitativo que se seleccionó con estrategia de estudio de caso para el desarrollo de la tesis, la muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

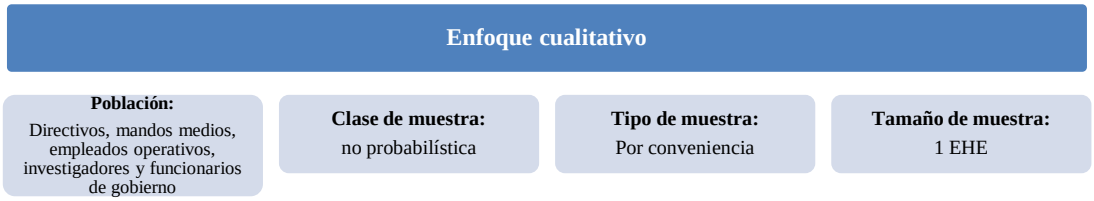
Dada la importancia de la muestra que se selecciona para el trabajo de campo en la investigación, se determinaron diversos criterios con base en los objetivos que se persiguen y en el análisis exploratorio inicial en el que se indagó respecto a la problemática planteada, a partir de las reflexiones emitidas por funcionarios de gobierno, investigadores, empresarios y directivos de las medianas empresas hortícolas del estado de Sinaloa, quienes de manera preliminar comentaron acerca de algunos síntomas y causas que atraviesan dichas organizaciones.

Luego, una vez identificados los aspectos a analizar se procedió a la selección de criterios iniciales para la muestra a investigar:

1) Que fueran empresas sinaloenses, ubicadas en el municipio de Culiacán.
2) Que estén inscritas en el directorio de exportadores del Estado de Sinaloa, que pertenecieran al sector hortícola y que fueran de tamaño mediano de acuerdo con la clasificación que publica el Diario Oficial de la Federación (DOF) para 2011, es decir, que tengan de 51 a 250 empleados fijos.
3) Que realicen actividades de exportación.
4) Tener más de 10 años en el mercado.
5) Contar con el reconocimiento del sector como empresa líder en Sinaloa.
6) Ser un modelo a seguir por la comunidad empresarial y directivos.

Posteriormente y con base en los criterios de selección para muestras probabilísticas y no probabilísticas se establecieron las variables (figura 4.8.).

Figura 4.8. Criterios de selección de muestras cualitativa



Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Hernández *et al.(2010)*, Rojas (2011) y Méndez (2012).

Según los aspectos anteriores se procedió a la búsqueda de tales empresas, con la finalidad de entrevistar a los directivos, mandos medios, empleados operativos, funcionarios de gobierno, académicos e investigadores. Encontrando según el análisis del padrón de exportadores en Sinaloa al año 2013, un total de 450 empresas de los sectores industrial, agrícola, pesca y turismo, las cuales se estratifican[42] con base en el tamaño de sus exportaciones dólares. En el caso de las medianas empresas hortícolas exportadoras en Culiacán – objeto de esta investigación suman 13 organizaciones. (Véase figura 4.9.).

Figura 4.9. Determinación del tamaño de la muestra a investigar.

Fuente: Elaboración propia BCRM con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Sinaloa, 2013.

[42] La empresa grande es aquella que exporta más de 2 millones de dólares estadounidenses (USD); por su parte la empresa mediana es la que presenta un tamaño de exportaciones de 500,000 a 2 millones de USD y la pequeña empresa son los que tienen resultados de exportación de 50,000 a 500,000 USD (Secretaría de Desarrollo Económico de Sinaloa, 2013).

Finalmente, de acuerdo con las características que identifican la selección de la muestra para el estudio de caso, se determinó que la empresa Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L., es el caso de estudio para la investigación al contar con los criterios determinados, tales como: ser una mediana empresa exportadora de productos hortícolas, ya que produce tomate bola, chile bell pepper y tomate grape entre sus principales productos, además de que los comercializa al mercado de Estados Unidos, lo que la hace una empresa exportadora, con un nivel de ventas que oscilan entre 50,000 a 2 millones de USD al año, así como un total de 161 empleados fijos[43], aunado a que es una empresa con gran reconocimiento en el sector y a nivel nacional, ya que obtuvo en 2010 el Premio Nacional de Exportación (PNE)[44] que otorga la Fundación Premio Nacional de Exportación, A.C., así como otros distintivos como es el caso de Empresa Socialmente Responsable.

4.5.3. Técnicas de recolección de datos

Una parte fundamental en toda investigación es la recolección de los datos, ya que esta actividad permitirá al investigador recopilar toda la información necesaria para el desarrollo del estudio. Para Tamayo (2012) es la parte operativa del diseño investigativo. Se refiere al procedimiento, condiciones y lugar para la recogida de los datos. Destaca que las técnicas a utilizar estarán sujetas al tipo de enfoque que se seleccionó para la realización de la tesis, sea cualitativo, cuantitativo o mixto (cuadro 4.8.).

[43] Lo que la ubica de acuerdo a clasificación publicada en DOF (2011) como empresa mediana.

[44] Es el máximo reconocimiento que entrega el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos a las empresas, instituciones y organizaciones que operan en México en el área del comercio internacional y que gracias a factores tales como esfuerzo, constancia, creatividad, calidad e innovación han logrado competir, incrementar y diversificar sus ventas de bienes y servicios al exterior (PNE, 2014).

Cuadro 4.8. Instrumentos de recolección de datos

Cuantitativo	Mixto	Cualitativo
• Cuestionarios • Registros de contenido • Escalas actitudinales • Observación • Pruebas estandarizadas • Acopio de datos demográficos • Determinacion de la muestra • Uso de números • Análisis de datos secundarios, registros y documentación • Uso de simuladores	• **Utilización de instrumentos cuantitativos y cualitativos**	• Observación • Entrevista • Textos • Grupos de enfoque • Recopilación de documentos, registros, materiales y artefactos • Biografías e historias de vida

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de datos de Hernández *et al.* (2010) y Rodríguez (2010).

Dado lo anterior, es preciso señalar que para el estudio que aquí se presenta, se seleccionaron diversos instrumentos de recolección de datos atendiendo al método cualitativo con estrategia de estudio de caso con el cual se desarrolla. Para tal efecto, se utilizaron instrumentos como entrevista semiestructurada[45], observación no participante[46] y el análisis de documentos[47] para la recogida de información en el paradigma cualitativo y buscando dar respuesta a las preguntas de investigación, a partir de las que se agruparon preguntas adicionales con el fin de responder a dichas interrogantes.

Dentro de las actividades desarrolladas en la organización destacan: la observación a instalaciones físicas, así como a las actividades cotidianas que realizan directivos, mandos medios, y trabajadores, lo cual implicó una interacción no intrusiva, respetando sus espacios y realizando la recogida de datos de manera sistemática.

[45] Según Rodríguez Peñuelas (2010 p.52) a través de la entrevista se puede conocer la realidad tal como la perciben las personas, inquiriendo acerca de los sentimientos, significados, valores, acciones, conductas, hábitos, comportamientos, intenciones y rituales. Así, una entrevista semiestructurada, se basada en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.

[46] La observación es el uso sistémico de los sentidos en la búsqueda de información que se requiere para resolver un problema de investigación. Los hechos se persiguen directamente, sin intermediarios. En ese sentido, Rodríguez Peñuelas (2010) señala que la observación no participante consiste en un tipo de actividad en la que el investigador obtiene información sin interactuar con los informantes.

[47] Como documentos oficiales, proyectos de la organización, documentos técnicos, informes, manuales, informes históricos, entre otros.

Como se ha señalado, se realizaron diversas entrevistas, organizadas previamente en una guía de preguntas, a personas que se consideraron estratégicas para la obtención de información acerca de la organización y del entorno, asimismo durante dicha actividad se observó cierta resistencia por parte de los informantes acerca de algunas temáticas, por lo que se buscó el *rapport* necesario para lograr el clima de confianza requerido para avanzar y lograr los resultados esperados. Enseguida, se procedió a la transcripción de la información recopilada durante las entrevistas a directivos, mandos medios, empleados administrativos, investigadores y funcionarios de gobierno, así como las notas de campo generadas durante la observación y finalmente se utilizó el software para el análisis de datos cualitativos Atlas ti, a través del cual se examinó la información proporcionada por los entrevistados.

4.5.4. Análisis de datos

Para Yin (2003) el análisis de datos consiste en el examen, la categorización, tabulación o cualquier otra combinación de evidencia para orientar las propuestas iniciales del estudio. En ese sentido, se realizó el análisis de información en diversas fases, tales como: 1) Recopilación de datos; 2) Procesamiento de datos obtenidos en entrevista, y; 3) Procesamiento de datos de investigación, los cuales permitieron un mayor entendimiento acerca de la problemática estudiada y de las características y cambios generados en la organización.

Es preciso señalar que durante el desarrollo de primera fase de investigación, orientada hacia la *recopilación de datos* (ver figura 4.10.), se elaboraron notas de campo derivadas de la observación a las diversas instalaciones de la empresa, entre las que destacan: oficinas, empaque, campo, albergue para jornaleros, así como al equipo de oficina y mobiliario, actividades cotidianas de

directivos, mandos medios, empleados, trabajadores agrícolas, maquinaria y equipo de producción, transporte.

Posteriormente, se procedió a la concertación de citas para entrevistas de directivos, mandos medios y trabajadores de Agrícola Chaparral, así como de directivos de gobierno en el área de Comercio Exterior y de organizaciones agrícolas del Estado de Sinaloa, además se entrevistaron a especialistas del sector hortícola en el área académica, elaborando para tal efecto guías de preguntas orientadas a dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en la investigación.

Cabe destacar que se realizaron 20 entrevistas grabadas, semi-abiertas, flexibles y dinámicas, escasamente estructuradas a un directivo de la Asociación de Agricultores del Río Culiacán (AARC), un directivo de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES), dos investigadores, dos directivos del área de Comercio Exterior del Gobierno del Estado de Sinaloa, un directivo de promoción de exportaciones del Gobierno Federal, a los que se les cuestionó acerca de las problemáticas que enfrenta el sector hortícola en la región y específicamente en Culiacán, así como los principales cambios que han sido implementados por estas organizaciones en el logro de sus objetivos. Además se realizaron entrevistas a dos directivos de la empresa AC, seis mandos medios (gerentes), dos jornaleros y tres empleados de la organización sujeto de estudio, con la intención de conocer su opinión acerca de los cambios que se han generado en la empresa desde su nacimiento, y su expansión hacia mercados internacionales.

Enseguida se procedió al acopio y análisis de documentos de la organización, y de instituciones visitadas, que se consideraron relevantes para el desarrollo del estudio, entre los que destacan: revistas especializadas, posters, folletos de la organización, documentos internos, publicaciones

periodísticas, presentaciones, estructura organizacional y reconocimientos obtenidos, los cuales se codificaron asignándoles un número para facilitar su identificación.

Luego, se capturaron imágenes fotográficas de instalaciones físicas de la organización, albergues de jornaleros, campos deportivos, guarderías, dispensario médico, campo agrícola, mobiliario y equipo de oficina, maquinaria de producción en empaque, equipo de transporte, así como los distintos servicios que se ofrecen a los trabajadores agrícolas. Asimismo, se recopiló información bibliográfica con información referente al análisis del entorno.

Figura 4.10. Recopilación de información de la investigación

OBSERVACIÓN	ENTREVISTA GRABADA	ACOPIO DOCUMENTAL	ACOPIO FOTOGRÁFICO Y BIBLIOGRÁFICO
Este apartado trata de la recopilación que el investigador realiza a partir de la observación del objeto de estudio, entre los que se encuentra: -Infraestructura (física y tecnológica) -Organigrama y departamentalización -Comportamiento de los empleados. -Entorno laboral -Capacitación -Toma de decisiones -Perfil profesional	Las entrevistas grabadas se realizaron a dos grupos de informantes, los internos y externos a la empresa, es decir, los informantes internos se consideran los directivos de la empresa, mandos medios y empleados operativos. Asimismo, entre los entrevistados externos se pueden enunciar los investigadores, funcionarios de gobierno y empresarios de organizaciones similares.	Entre los documentos recabados para el análisis de la organización se señalan: organigrama y funciones de cada departamento, manuales, misión, visión y políticas de la organización, programa de capacitación del personal, documentos de exportación, información estadística sobre aspectos que generan el cambio y el desarrollo de exportaciones en la empresa y expediente de los empleados responsables de áreas relacionadas con comercio exterior.	Elaboración de notas de bibliográficas y de campo con base en información obtenida de entrevistas y encuestas, así como de la revisión bibliográfica. Fotografías de las diversas áres de la empresa.
Elaboración y codificación de notas de campo	**Trascripción simple y numeración de entrevistas**	**Ordenación de documentos y elaboración de notas bibliográficas y campo**	**Agrupación y numeración de fotos y elaboración de notas de campo y notas bibliográficas**

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Rodríguez Peñuelas (2003).

En relación a la segunda fase, *procesamiento de datos de investigación,* se realizó una transcripción simple de la información obtenida en entrevistas grabadas, con un total de ciento setenta cuartillas, en las que se agruparon las respuestas relacionadas con cada una de las interrogantes planteadas y que pudieran dar respuesta. Dichas entrevistas tienen una duración total de mil trescientos ochenta minutos, con una extensión aproximada que oscila entre los cincuenta minutos a una hora y treinta minutos cada una.

Posteriormente, se diseñó un esquema que categorizó las respuestas obtenidas que hicieran referencia a las interrogantes planteadas y se sintetizaron los datos obtenidos relacionándolos con cada pregunta (ver anexo 9).

En la tercera fase, se ubica el *procesamiento de los datos* obtenidos durante investigación, para la cual se desarrolló un formato para tal efecto, el cual se muestra en el anexo 10, contemplando actividades como observación, entrevista, codificación de documentos, fotografías y bibliografía, cada uno de ellos relacionados con la interrogante a la que dan respuesta.

Capítulo V. Resultados de investigación

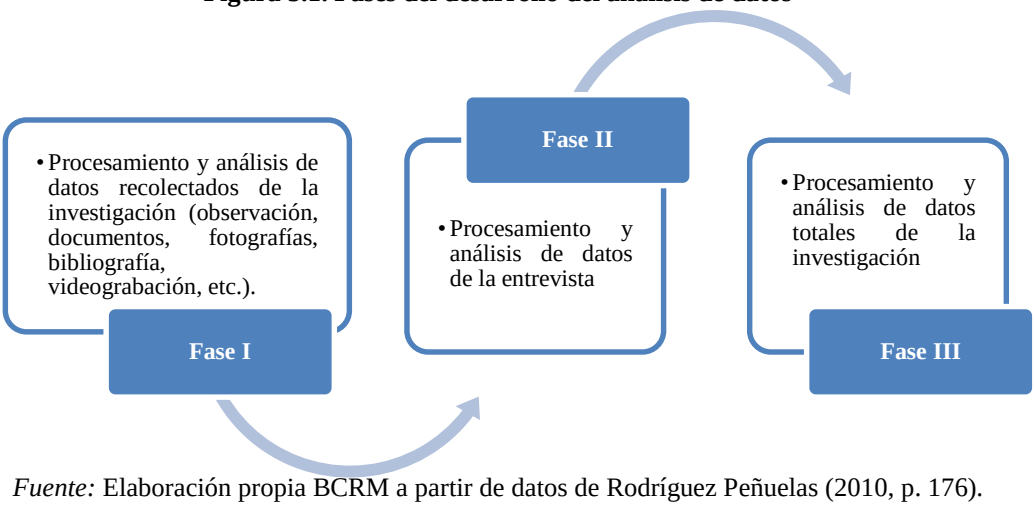
La presentación de resultados de investigación, comprende una de las fases más importantes, dado que supone la contrastación de los aspectos teóricos fundamentados en los capítulos anteriores con la información recopilada de las organizaciones que se estudian. Tal y como lo señala Rodríguez (2010, p.169), la presentación de los hallazgos, en el estudio de caso, producto de los datos analizados e interpretados, deben ser agrupados y ordenados de acuerdo con los temas producidos en el análisis, y relacionados con las preguntas de investigación e hipótesis.

Como se ha establecido, esta tesis se desarrolla bajo un paradigma cualitativo, orientado al estudio de caso, dadas las particularidades del sector que se analiza. Es por ello que es importante puntualizar que entre las características de la redacción de resultados en el análisis cualitativo se encuentran: que el autor debe expresar los hallazgos encontrados a manera de narrativa, asimismo utilizar un lenguaje natural e información clara que permita al lector generar sus propias conclusiones, además en este apartado se puede escribir en primera persona y desarrollar las ideas de los entrevistados tal y como fueron recopiladas. Aunado a que el reporte debe llevar un orden y secuencia lógica, entre otras, según lo que señalan Hernández, *et al.* (2010) y Rodríguez Peñuelas (2010).

Luego Flick (2007, p.254) fundamenta que existen diversas opciones para presentar los hallazgos de la investigación, centrándose en dos polos principales: por un lado, el propósito de desarrollar una teoría a partir de los datos y las interpretaciones, y por el otro, se encuentran los relatos desde el campo, que intentan ilustrar las relaciones que el investigador encontró.

En ese sentido, Rodríguez Peñuelas (2010) plantea algunos aspectos que se deben considerar al realizar estudio de caso en la investigación, lo que permitirá el desarrollo del análisis de datos, como se muestra en la figura 5.1.

Figura 5.1. Fases del desarrollo del análisis de datos

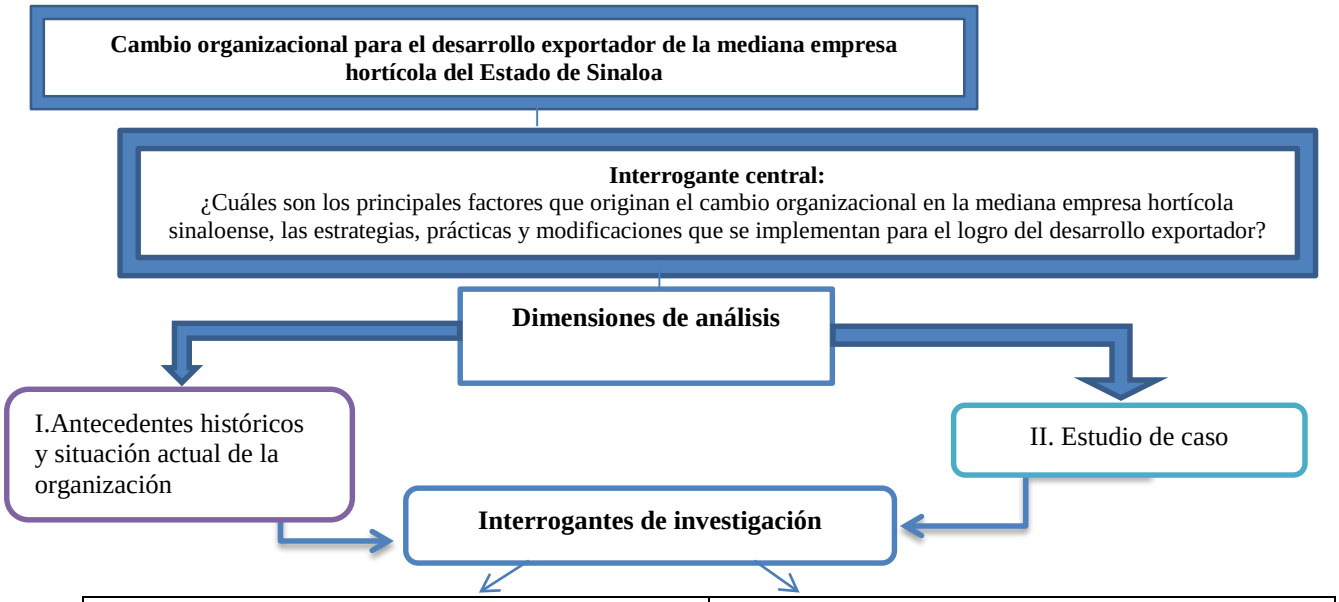


Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de datos de Rodríguez Peñuelas (2010, p. 176).

De acuerdo con el autor antes descrito, las fases del desarrollo del análisis de datos permiten al investigador tener una estructura ordenada para la sistematización de la información recopilada en el análisis de campo.

Enseguida se bosqueja el modelo de diseño de la construcción de los resultados de investigación, en el que se proponen las dimensiones de análisis y sus categorías, los métodos de investigación y la interpretación de los resultados (ver figura 5.2).

Figura 5.2. Modelo de diseño de construcción de capítulo 5
Análisis de resultados de investigación



¿En qué año nació la organización? ¿Quiénes fueron sus fundadores? ¿Cómo nació la organización? ¿Cómo ha evolucionado su estructura orgánica? ¿Qué producía? ¿Dónde se ubica geográficamente? ¿Cuáles eran los aspectos que la caracterizaban en el pasado y las que presenta en la actualidad? ¿Cuál ha sido su planta laboral y cuántos empleados tiene actualmente? ¿Cuáles son las perspectivas de la empresa y de qué manera ha evolucionado? ¿Cuáles son sus principales socios comerciales?	¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense? ¿Qué características identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola sinaloense para el desarrollo exportador? ¿Qué cambios se han implementado en la mediana empresa hortícola en Sinaloa para alcanzar su desarrollo exportador? ¿Cuáles son las principales dificultades en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense y qué acciones se han realizado para darle solución? ¿De qué manera impacta el cambio organizacional en el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense? ¿Cuáles son los factores que impiden el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola de Sinaloa?
Métodos de investigación	
Análisis de documentos, observación, entrevistas, fotografía, revisión de bibliografía, fotografía y videograbación.	Análisis de documentos, observación, entrevistas, fotografía, revisión de bibliografía, fotografía y videograbación.
Categorías de análisis	
Antecedentes históricos, ubicación geográfica, organigrama de la empresa, situación actual, características de la empresa, organización hortícola.	Cambio organizacional, características, estrategias, prácticas, modificaciones, obstáculos, alternativas de solución, desarrollo exportador.
Interpretación	
Búsqueda de significado en los hallazgos	Búsqueda de resultados en los hallazgos, contrastación de la realidad con teorías abordadas en marco teórico de la investigación, verificación de respuestas e interrogantes, contrastación de la realidad con las hipótesis y verificación de los objetivos alcanzados.

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Rodríguez (2010).

Con el objetivo de desarrollar el análisis de resultados propuesto en la figura 5.2., se realizaron diversas actividades encaminadas a la recolección de datos e información valiosa que permitiera dar respuesta a la interrogante central y preguntas de investigación planteadas durante el primer capítulo de este trabajo. En principio se hizo una revisión exploratoria de datos de la organización en internet, así como la observación no participante en las instalaciones que ocupa la empresa al autorizarnos nuestra investigación, proceso que se explicará a detalle más adelante. Asimismo, se aplicaron entrevistas a directivos, gerentes, personal operativo o administrativo, además de consultar a especialistas en la materia y funcionarios de diversas dependencias agrícolas y de gobierno que permitieron enriquecer este trabajo de tesis. No menos importante fue el análisis documental de la organización, a partir de fotografías, videos, folletos, manuales, etc., mismos que fueron proporcionados durante el proceso de incursión al campo.

A continuación se desarrolla en una serie de apartados la presentación de información obtenida durante el estudio de campo de esta investigación, en principio se establece la explicación y presentación de elementos que permitan identificar el entorno de la mediana empresa hortícola en el mundo y en Sinaloa en particular. Posteriormente, se manifiesta de forma explícita el proceso de incursión al campo en la organización estudiada, así como los antecedentes y evolución que le han permitido ser la empresa reconocida que es.

Enseguida se plantean las opiniones vertidas por las personas entrevistadas acerca de los cambios que ha implementado la empresa como estrategia de exportación, así como las prácticas y modificaciones que se han desarrollado para el logro de sus objetivos organizacionales, así como el impacto que ha tenido el cambio organizacional en el desarrollo de sus exportaciones, y por último, las perspectivas de los directivos y gerentes acerca de la situación actual del sector hortícola en Sinaloa y sus principales retos.

Se puede asumir que el informe y análisis de resultados del estudio aquí presentado, permitirán al investigador generar conocimiento científico nuevo, aunado a la posibilidad de proponer nuevas temáticas o líneas de investigación para trabajos futuros y a su vez dar respuesta a los cuestionamientos formulados y validar o refutar los supuestos planteados.

5.1. Entorno de la mediana empresa hortícola

La agricultura en el mundo representa una de las actividades más importantes al crear un número significativo de empleos y generar ingresos derivados de la comercialización nacional e internacional de productos. No obstante, cabe observar que la demanda mundial de alimentos según Lamo (2008) se ha modificado en los últimos años, dada la creciente población mundial quien está cambiando sus hábitos alimenticios, reduciéndolos a los modelos occidentales y esas demandas, hoy por hoy, con la tierra cultivable mundial y el nivel de tecnología existente, no es capaz de satisfacerlas en el estado de la técnica y con los niveles de protección exigidos por la defensa del medio ambiente.

Entre las principales problemáticas del sector el autor establece un menor número de hectáreas cultivadas per cápita en el mundo, menos volumen de agua disponible para riegos per cápita, costos crecientes de los dos mayores *inputs*[48] necesarios para obtener una unidad de producto agrario final: el gasóleo y los abonos nitrogenados, ambos derivados del petróleo, así como crecientes dificultades para la utilización de determinados abonos, plaguicidas, etc., por causas medioambientales.

[48] Factores o recursos que se requieren para realizar una producción (Laguna, 2003).

En ese escenario, México y en específico Sinaloa han incursionado en nuevas técnicas para el cultivo de alimentos, obedeciendo a la dinámica mundial en cuanto a la demanda de productos agrícolas y la creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente y la generación de empleos.

A saber, Sinaloa es uno de los principales estados proveedores de alimentos en México, al elaborar alrededor del 30 por ciento de los bienes agrícolas en el país, entre los que destacan en primer lugar el maíz, tomate, calabacita, chile verde, garbanzo, pepino, tomate verde y berenjena; en segunda posición el frijol y la papa; en tercer lugar el sorgo y finalmente el cártamo (CAADES, 2014). Una de las actividades preponderante en la región es la horticultura, ya que se producen anualmente alrededor de 2 millones 675 mil 805 toneladas al año (ver cuadro 5.3.).

Sin embargo, el Producto Interno Bruto (PIB per cápita) es inferior en un 19.2 por ciento al promedio nacional, lo que ocasiona que el estado se coloque en el lugar número catorce en cuanto a competitividad, es decir, el lugar más bajo en competitividad entre los estados del Noroeste del país (ver cuadro 5.1). Esto derivado de una insuficiente diversificación de la estructura productiva, baja participación del sector industrial en el PIB estatal y sector manufacturero poco desarrollado, falta de mayor valor agregado a los productos del campo, marcados desequilibrios regionales, falta de una adecuada infraestructura carretera, portuaria, ferroviaria, logística, productiva y de servicios, que permita pasar de una economía orientada al sector primario de bajo valor agregado, a una economía diversificada y competitiva (PEF, 2013).

Cuadro 5.1. Producto Interno Bruto, per cápita en Sinaloa

Sinaloa: PIB per cápita en pesos y en dólares		
Año	En pesos	En dólares
2003	59,362	5,502
2004	67,898	6,016
2005	71,283	6,541
2006	75,691	6,945
2007	83,878	7,675
2008	92,341	8,297
2009	91,274	6,754
2010	96,251	7,617
2011	98,935	7,964
2012	107,556	8,167

Fuente: INEGI, CONAPO, 2013.

Vale recordar que la horticultura ha transitado por diversas etapas e importantes eventos históricos, como se observa a continuación:

Cuadro 5.2. Principales eventos históricos de la horticultura en Sinaloa

Año	Suceso histórico
1907	Nace la horticultura sinaloense en el Valle de El Fuerte, cultivando tomate.
1908	Nace la horticultura en Culiacán, también cultivando tomate.
1910	Se crea con capital americano la "México Trading Company", la que a través de su filial la Marco Boyd, produce y empaca tomate para luego comercializarlo.
	Sinaloa logra ser reconocido como el principal proveedor de Estados Unidos.
1920-1940	Se constituye el ferrocarril Sud-Pacífico de México y la horticultura de exportación se consolida.
1930	Se constituye la Asociación de Agricultores del río Culiacán y otras cuatro más; la del Fuerte, Sinaloa de Leyva, Mocorito y Elota, con la finalidad de defender los intereses de los productores de hortalizas sinaloenses.
1932	Se formó la CAADES, Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa.
	A través del Banco de Sinaloa S.A., los horticultores obtienen el primer préstamo de avío.
1939-1940	Surgieron nuevos bancos ligados a la agricultura.
1954	Sinaloa a nivel nacional era el mayor exportador de tomate.
1959	Inició sus operaciones la primera obra hidráulica.
1960-1970	La evolución del Sistema Bancario Mexicano (SBM) experimentó tasas elevadas de crecimiento y un grado de penetración mayor en la economía.
1970	Sinaloa tenía 443 mil 433 hectáreas bajo riego que permitieron la siembra de 482 mil 523 hectáreas con siembra de doble cultivos.
1970-1988	La economía mexicana inicia un largo periodo de crisis cuyos efectos sobre la agricultura impactaron más fuertemente a esta actividad en su renglón de financiamiento y de comercialización de los productos hortícolas destinados al mercado extranjero.
2002	Se firmó un tratado de suspensión de la investigación antidumping, el cual consolida la mejor solución que los productores mexicanos pudieron encontrar a este conflicto, con los productores de Florida.

Fuente: Rodríguez Peñuelas (2003).

Así pues, desde la época prehispánica hasta la actualidad Sinaloa ha vivido principalmente del cultivo de tierra, encontrando el mayor dinamismo en la zona de los valles, como en el Valle de Culiacán, Valle de El Fuerte y en el Valle de Guasave. Destaca que en 1940 se iniciaron las obras

para abastecer de agua a las tierras de los pequeños agricultores y ejidatarios. Para 1978, el Estado dispuso de un millón 396 mil hectáreas de tierras aprovechadas en la agricultura, de las que un 75 por ciento se explotaron a través de sistemas de riego[49] y un 25 por ciento por medio de temporal[50]. La zona de hortalizas se ubica preponderantemente en los municipios de Guasave y Culiacán, destinando un 80 por ciento de su producción al mercado de exportación, principalmente Estados Unidos (SEP, 1982).

Cuadro 5.3. Producción de hortalizas en Sinaloa durante el periodo 2006-2012

Sinaloa: Superficie sembrada (hectáreas)							
Producto /año	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Total Estatal	**1,267,636**	**1,329,003**	**1,357,706**	**1,305,332**	**1,233,507**	**2,400,878**	**5,418,248**
Hortalizas	96,951.9	92,452.0	87,782.6	71,844.0	75,407.3	76,806.2	78,401.8
Sinaloa: Volumen de producción agrícola (toneladas)							
Total Estatal	**11,451,400**	**13,161,855**	**13,762,235**	**11,869,927**	**11,257,607**	**1,164,765**	**2,675,805**
Hortalizas	2,204,793	2,663,110	2,482,356	1,940,534	2,229,519	1,159,307	2,664,041
Sinaloa: Valor de la producción agrícola (millones de pesos)							
Total Estatal	**18,829.98**	**28,466.52**	**32,357.52**	**29,603.47**	**29,212.50**	**-**	**-**
Hortalizas	7,515.91	10,711.35	10,796.22	9,038.75	10,785.84	5,457.86	11,764.11

Fuente: Elaboración propia BCRM con datos de SIAP, SAGARPA, 2013.

Como se observa en el cuadro 5.3 el cultivo de hortalizas en la región durante el periodo comprendido de 2006 a 2012 presenta un crecimiento en cuanto al número de hectáreas sembradas, sin embargo, se puede apreciar un notable decrecimiento respecto al volumen de producción, con una disminución de 8 millones 775 mil 595 toneladas de productos, ocasionado principalmente por fenómenos meteorológicos que se presentaron en el año 2011, que originaron heladas en casi todo el territorio, generando la pérdida de cultivos y una descapitalización económica para los productores.

Luego, en los últimos años el cultivo de hortalizas ha sufrido modificaciones, dadas las condiciones ambientales, incremento en la demanda de productos y tendencias en cuanto a cultivos.

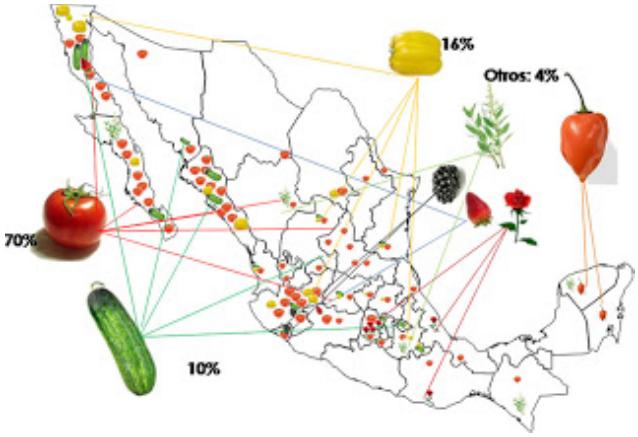
[49] Son aquellos que reciben el agua por gravedad o bombeo. En estas tierras se utilizan avanzados procedimientos mecanizados y se emplean máquinas para barbechas y rastrear la tierra, otras para sembrarla, aplicar insecticidas, herbicidas y fertilizantes (SEP, 1982).

[50] Se denominan áreas de temporal a aquellas que reciben humedad por medio de la lluvia, están constituidas por altiplanicies y terrenos de mucha inclinación en zonas cerriles (SEP, 1982).

En ese sentido en Sinaloa, según la Asociación Mexicana de Horticultura Protegida (AMHPAC, 2012) se han generado nuevas formas de producción, pasando a la agricultura protegida, es decir, la utilización de invernaderos y casa sombras, lo que le permite la generación de 240 mil empleos directos, 300 mil indirectos, logrando un crecimiento del 12 por ciento en la agricultura protegida del país y en el caso de Sinaloa, se aprecian 4 mil 743.72 hectáreas con este tipo de siembra.

A continuación en la figura 5.3., se observa la producción de hortalizas a nivel nacional, en la que Sinaloa origina un 70 por ciento del tomate bajo este tipo de modalidad, el cual es el principal bien generado en la región y el que presenta mayores índices de exportación.

Figura 5.3. Mapa sobre principales cultivos producidos bajo agricultura protegida

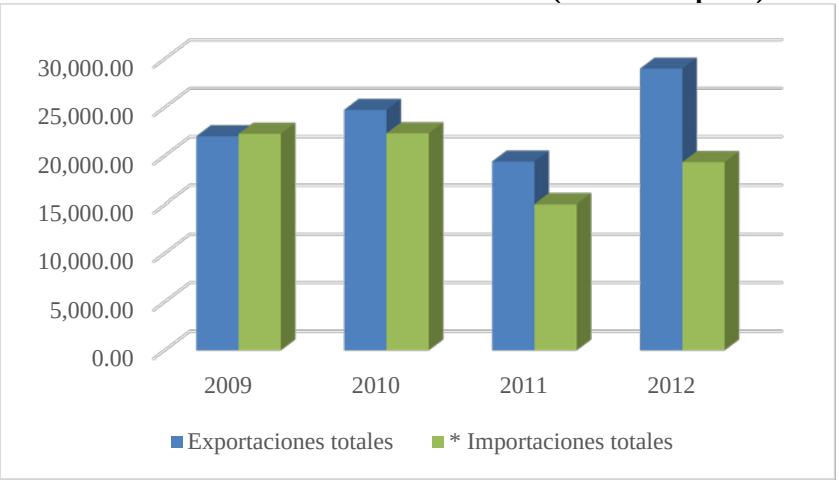


Fuente: AMHPAC, 2012.

Según AMHPAC (2012) el 50 por ciento de superficie sembrada con agricultura protegida se concentra en los estados de Sinaloa con un 22 por ciento, seguido de Jalisco con un 15 por ciento y Baja California representando el 12 por ciento. En ese sentido, diversas han sido las empresas hortícolas en la región que han modificado su forma de producción hacia esta modalidad, lo que les ha representado, según su propia opinión mayores beneficios y rendimientos en la elaboración de bienes.

Por otro lado, es importante destacar que la balanza comercial del Estado ha sido superavitaria durante el periodo comprendido de 2009 a 2012, como se observa en la gráfica 5.1., lo cual obedece principalmente a la exportación de productos provenientes del campo, generando oportunidades pero también retos entre los agricultores de la región.

Gráfica 5.1. Balanza comercial de Sinaloa (millones de pesos)



* Se excluyen las importaciones de cadenas de tiendas que comparten RFC a nivel nacional Ej: Sam´s Club, Liverpool, Sears, Walmart de México.
Fuente: Elaboración propia BCRM con datos de la Secretaria de Desarrollo Económico, 2013.

Las exportaciones han representado una base fundamental en el desarrollo del sector agroalimentario en la región, logrando un crecimiento en exportaciones de alrededor de un millón 648 mil millones de pesos durante el periodo de 2009 a 2012, de acuerdo con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (2013).

De acuerdo con lo anterior, la mediana empresa hortícola en el Estado de Sinaloa, realiza esfuerzos encaminados al logro de su permanencia en el mercado y la cada vez mayor adecuación de sus procesos productivos y capacitación de personal, así como adaptación de nuevas reglas en el comercio exterior de México para alcanzar un incremento o consolidación de las exportaciones que realizan al mercado estadounidense principalmente.

Proceso de incursión en Agrícola Chaparral

La actividad de recolección de datos inicia con una llamada a la organización en la que se le explica a la operadora acerca del motivo de la llamada y se le pregunta con quién se puede concertar una cita para efectos de explicarle los objetivos de investigación y justificar la incursión a la empresa, así como solicitar autorización para realizar el estudio, quien solicita se contacte a una persona, quien puede auxiliar al respecto. Se llama al primer contacto al que se le plantea la inquietud e interés por desarrollar investigación en la agrícola. Se establece cita para reunión en reconocido restaurant de la ciudad, una semana después, en dicho encuentro se plantean las generalidades del estudio, definiendo los objetivos, alcance y tiempo estimado de incursión y/o análisis en la organización. Una vez planteadas las particularidades y requerimientos por parte del investigador a la persona contactada, se solicita se realice una segunda llamada en una semana para conocer la respuesta a la petición realizada, dado que él no era la persona que tomaba decisiones en ese sentido.

Al paso de dos semanas, se contacta a una nueva persona, a petición del primer contacto, quien nos indica tomará la decisión de aprobar o no el estudio de campo en la organización. Se solicita se acuda a las instalaciones de la empresa, se proporcionan las señas para acudir al domicilio el mismo día que se logra el contacto con quien decidirá la incursión.

De camino a la empresa se advierte un tráfico fluido y diversos elementos que hacen notar que nos dirigimos a las afueras de la ciudad. Una vez que nos aproximamos al domicilio de la organización, se ubica un cartel publicitario de Agro Orgánicos Nacionales, que de acuerdo por las señas recibidas, se infiere que nos aproximamos a la empresa. Se toma un camino estrecho sin pavimento y se observan a escasos metros las vías del ferrocarril, las cuales se cruzan y de manera

inmediata se observa una fábrica que se presume es la empresa a la que nos dirigimos. Se contempla en la parte superior el nombre de Agrícola Chaparral, el logo de la organización escrito con letras en color rojo y verde como distintivos, el logo está diseñado en color verde en forma de planta, que supone la planta de donde extraen los frutos y en la parte superior tiene incrustado un fruto rojo, que inferimos se trata del tomate, ya que es el principal producto que comercializan.

Una vez que nos acercamos a la entrada de la empresa, se observa una larga pared blanca y un cancel de herrería que se encuentra cerrado, así como tres personas que suponemos son vigilantes, uno de ellos al ver que nos acercábamos se dirigieron hacia el auto para preguntar qué se nos ofrece y con quién nos dirigimos, a lo que respondimos con el nombre de la persona a quien buscábamos. Posteriormente la persona solicita nos anotemos en su bitácora de visitantes en la que se nos requiere nombre completo, empresa, hora de ingreso, persona con la que nos dirigimos y posteriormente ellos anotarán hora en la que egresamos del recinto. Asimismo, se nos pide una identificación oficial, la cual intercambia por un gafete de visitante y se indica el lugar en que debemos estacionarnos y que lo hagamos de reversa, de modo que el auto quede en posición lista para salir de la empresa en caso de ser necesario, esto es una medida de seguridad que ellos utilizan.

Luego, ya abajo del auto, se observan varias unidades estacionadas y tres tráiler bajo una estructura de techo metálico. Del lado derecho un almacén grande, en el que se escucha el sonido de maquinaria y algunas voces del que posteriormente nos comentan se trata del empaque. Algunas jabas fuera de este y varios tráiler blancos con el nombre de Tombell en la parte superior, con los colores verde y rojo, distintivos de la empresa.

Del lado izquierdo se ubican las oficinas de la organización, se observan rampas para discapacitados que sirven de ingreso a las mismas, hay varios árboles y plantas que las rodean, lo que genera un clima de relajación y quietud en el entorno.

Acercándonos a la puerta de acceso a las oficinas se advierte un pizarrón de corcho en el que se encuentra información relacionada con la misión, visión y valores de la empresa e información general para los empleados, además de un cesto para la colocación de basura formado de envases reciclados. En una barda enseguida de la puerta está colocado un gel antibacterial, del que más tarde observamos que tanto los empleados que ingresan como los que egresan de las oficinas hacen uso de él.

Al ingresar a la oficina se encuentra un letrero de no fumar, de nueva cuenta algunos cuadros con misión, visión y valores de la organización y el R.F.C. de la empresa. En el área de recepción general, una sala de espera para cinco personas, un recipiente de desecho de baterías. Al igual que un anuncio para proveedores de facturación electrónica de acuerdo a la Reforma Miscelánea Fiscal para 2014, en el que se establecen requisitos para el pago de facturas. Luego, un distintivo del Sistema Empresarial Mexicano de Canacintra[51], lo cual denota que es una empresa censada.

Se observa también un letrero colocado enseguida de recepción que llama la atención, ya que se alcanza a leer “yo asumo la puntualidad”, en este se establece la puntualidad como un valor para los empleados.

Posteriormente, al ingreso a las oficinas se hizo contacto con la persona que se encontraba en lo que se considera es la recepción, la cual estaba detrás de un cristal y frente a una computadora y portaba diadema para facilitar el uso del equipo de cómputo y responder llamadas de manera

[51] Cámara Nacional de la Industria de Transformación.

simultánea. Dicha empleada señala amablemente que el funcionario con quien nos dirigimos se encuentra en reunión y que en unos minutos más podrá atendernos.

Durante casi veinte minutos de espera se observó un pasillo largo dividido con varias oficinas, que indican los diversos departamentos, dos de ellas con cristales templados con una película blanca que les permiten una visibilidad al vestíbulo de recepción. Se aprecia un dinamismo interesante en las oficinas, ya que estaba próxima la hora de concluir su jornada laboral del día. Algunos comentaban acerca de los pendientes para el día siguiente y algunos otros se preparaban para salir. En general se aprecia la relación de cordialidad, confianza y respeto entre los empleados que ingresaban al recinto, en su mayoría personas jóvenes, varias de ellas del género femenino.

Transcurrido algún tiempo en espera, finalmente la recepcionista, solicita pasemos a la oficina de la persona que nos atendería. Al ingresar a dicha oficina se observan dos personas con quienes nos presentamos. El lugar, es de dimensiones no muy amplias, decorada y bien acondicionada, con varios documentos sobre el escritorio, se presume se trata de alguien que ocupa un puesto importante dentro de la organización.

Enseguida se procede a comentar acerca de los objetivos de la visita y solicitar la autorización para desarrollar trabajo de campo en la empresa y hacer entrega de documento dirigido al director general en el que se señalan los tiempos propuestos para investigación, así como la finalidad de la incursión a la organización y actividades que se realizarían. A lo que la funcionaria comenta que es un placer para ellos autorizar este tipo de actividades académicas, además de enriquecedor por los resultados que se puedan generar. Presentó a la persona que se encontraba con ella y señaló que dicho empleado fungiría como contacto directo dada su posición como Coordinador del Departamento de Desarrollo Humano, con quien nos solicitó acordáramos calendario de

actividades. Cabe señalar que en repetidas ocasiones la conversación fue interrumpida por llamadas telefónicas, así como por requerir a la funcionaria en otras áreas, dada su jerarquía dentro de la organización.

Vale destacar que en dicha visita la persona que en lo sucesivo apoyaría en la concertación de citas con los diversos gerentes y personal operativo de la empresa, solicitó el envío vía correo electrónico de un programa de actividades (ver anexo 13) en el que se estableciera actividades a realizar, fechas, personal requerido y área (s) involucradas, mismo que le fue enviado durante el transcurso de esa tarde. Se nos comenta que los tiempos de las personas que se desea entrevistar son limitados, sin embargo, se tratará en la medida de lo posible de apoyar en todos los requerimientos para llevar a buen término el trabajo de campo. Asimismo, que están próximos a concluir su ciclo agrícola por lo que deberemos eficientar los trabajos de incursión y recolección de datos, aunado a que los empleados tendrán próximamente su periodo vacacional.

La siguiente visita se realizó al Campo Chaparral, ubicado en Villa Juárez, Sinaloa, una vez autorizada la investigación. En una travesía con duración de aproximadamente una hora con treinta minutos, nos dirigimos al campo Chaparral, en el que después de más de una hora de camino por carretera de dos carriles, se encuentra un camino sin pavimento en el que se tiene que incursionar por alrededor de quince minutos, observando varios campos de diversas empresas hortícolas de la región y posteriormente del lado izquierdo el campo al que nos dirigíamos con una superficie bastante significativa y una cerca de alambre tejido que delimita el lugar. Una vez que nos acercábamos a la puerta de ingreso se observó un canal que atraviesa la entrada, asimismo un barandal de herrería, a medida que nos aproximábamos a la entrada del campo, se acercó una persona que nos preguntó con quién nos dirigíamos, misma que nos indicó la oficina de la persona a quien buscábamos. Adentrándonos a las instalaciones se observan algunas bodegas, así como el

albergue para los jornaleros, ubicando dos dentro de este campo, así como una escuela y guardería para los hijos de los jornaleros, además de que cuentan con servicios de agua potable y alumbrado público, les brindan consulta dental, atención psicológica y existen canchas de basquetbol y futbol para actividades de esparcimiento. Al llegar a oficina de funcionario se observan diversos galones, una bomba de agua y una serie de herramientas, que más tarde nos aclara el funcionario se trata de fertilizantes y otros productos que les permiten una mejor producción de sus bienes, así como herramientas que les auxilian en este proceso. Una vez que se realizó entrevista a funcionario, nos permitieron efectuar un recorrido, en dónde se observó un canal de riego, diversas mayas sombra e invernaderos en los que cultivan sus productos, sin embargo por cuestiones de higiene y seguridad no fue posible adentrarnos en ellos. Durante el recorrido se observaron algunas camionetas que se estacionaban en estos invernaderos y algunas personas que tomaban dimensiones de un sector del campo, del que posteriormente nos enteraríamos que se trataba de los inicios de prospección para la próxima temporada. Finalmente, al concluir la visita observábamos la llegada de tres tráiler que llevaban tomate, indicándonos que se dirigían al empaque, ubicado en el Campo El Diez.

Durante días posteriores se solicitó la autorización para recorrer las oficinas de la empresa, a lo que no tuvimos objeción, dado que se estableció en el programa de actividades. Se pudo observar que existe una distribución bastante adecuada de las áreas y oficinas, ya que pudiera parecer un área pequeña en sus dimensiones, sin embargo, alberga diversas oficinas, entre las que destacan: Dirección General, Gerencia de Administración, Compras, Sistemas, Contraloría, Contabilidad, Departamento de Desarrollo Humano, dos recepciones, una que es la recepción general que se describió anteriormente y otra que opera como recepción para dirección general. Además de un área con varias computadoras y escritorios en los que se encuentran personal de apoyo a las áreas de contabilidad y administración, aunado a una sala audiovisual que se utiliza como sala de juntas.

Luego del desarrollo de diferentes actividades de observación, entrevistas, así como recorridos guiados a las áreas de la organización, como se había previsto, se observaba un mayor dinamismo en las actividades, informándonos que estaban en proceso de empaque de productos para entregar a un supermercado. Después de la entrevista con funcionario, se permitió el recorrido a las instalaciones del empaque. Cuando nos dirigíamos se observaba un área tranquila y limpia, al ingresar al área de recepción de empaque se nos solicitó portáramos cofia y retiráramos joyería. Una vez que se ingresó a las instalaciones observamos diversas lonas que contenían información acerca del trabajo en equipo, la misión, visión y valores de la organización, así como la prohibición del trabajo infantil, y una que llamó especialmente la atención fue una en la que se encontraban retratados el equipo de empaque y los distintivos de Empresa Socialmente Responsable y las certificaciones con las que cuenta la empresa.

Ya inmersos en el empaque se observó el proceso tan cuidadoso con el que operan, nos pudimos percatar de la presencia de un número importante de personas, mujeres en su mayoría quienes realizaban el proceso de selección del tomate de las bandas, preguntándole al funcionario que nos guiaba en qué consistía dicha actividad, a lo que nos respondió que separaban con base en color, calidad, aspecto y tamaño, seleccionando lo que es para mercado de exportación y nacional. Posteriormente se contempla la llegada de camiones con tomate, proveniente de los diferentes campos de producción[52], mismos que se pasan a un estanque para el lavado con fórmula líquida consistente en agua y medidas indicadas de cloro para desinfectarlo, enseguida se traslada al lugar donde se encuentran las trabajadoras y se procede al empacado del producto y su posterior traslado

[52] Campo “Chaparral” ubicado en Villa Juárez, Sinaloa, Campo “La Paloma”, que se encuentra en La Cruz de Elota, Sinaloa y Campo “Esmeralda”, en Tepic, Nayarit.

a los cuartos fríos para maduración, en los que se observa el proceso de traslado de las cajas a partir de montacargas para su acomodo en el almacén.

Destaca que la empresa comercializa sus productos a los Estados Unidos, a través de dos comercializadoras principalmente Agrícola Tarriba y Marengo, bajo las marcas de Casablanca el chile bell pepper y el tomate bola, y el tomate grape con el nombre de Bravo, así como el tomate saladete y chile bell pepper, a través de Marengo, cumpliendo con los estándares de calidad e inocuidad que le requiere el mercado.

Cabe señalar que durante la visita a empaque únicamente se encontraba habilitado el proceso de empaque de tomate, ya que según nos informaron en el caso de los otros productos había concluido su periodo de producción y empaque.

Posteriormente, se desarrollaron una serie de entrevistas a gerentes de la organización, destaca que existe una estructura organizacional en la que se le da el nombramiento de gerencias a los funcionarios responsables de las diversas áreas que conforman la organización, tales como: Administración, Empaque, Fetirrigación, Contabilidad, Calidad, Sistemas, Comercialización, Producción, quienes mostraron total disposición para entrevista y con quienes se platicó de manera personal y por separado sobre sus actividades y funciones en la empresa, así como de los cambios implementados en sus áreas de trabajo y en AC en general, siempre adaptándonos a los tiempos en los que podían atendernos, dada su actividad y diversos compromisos de trabajo.

Durante el periodo de incursión a la organización se logró entrevistar a diversos trabajadores de la empresa y jornaleros, estos últimos considerados personal eventual ya que solo laboran por seis meses –tiempo de cosecha-, provenientes de zonas aledañas a los campos agrícolas, así como del

Estado de Guerrero, Oaxaca y Veracruz, quienes nos comentaron que se encuentran muy identificados y agradecidos con la organización, por lo que regresan a Sinaloa cada ciclo agrícola.

Una vez finalizado el proceso de recolección de datos en la empresa, se procedió a agradecer a las personas que brindaron el apoyo para la realización de este trabajo y especialmente a quien fungió como portero, apoyando y facilitando las actividades que se desarrollaron. Vale observar que el trabajo de campo se efectuó aproximadamente en tres meses, tiempo en el que se puede afirmar que en todo momento la organización brindó el apoyo necesario y disposición para efectuar las actividades que fueron propuestas.

Antecedentes históricos de la organización

Este apartado trata de presentar los hallazgos encontrados a partir de la observación, aplicación de entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos, funcionarios y personal operativo, documentos técnicos, fotografías y videos de la empresa caso de estudio de esta investigación.

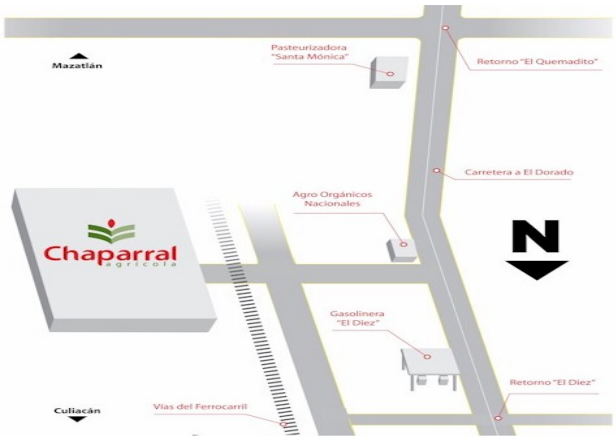
Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L. (Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada) es una empresa constituida legalmente bajo esta denominación el 17 de septiembre de 1994. Tras un largo antecedente de empresa familiar, Agrícola Chaparral es registrada con un nuevo enfoque y un esquema de organización institucional. Siendo las actividades principales: la producción, empaque, transportación y distribución de hortalizas frescas tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional de Estados Unidos y Canadá principalmente.

Sus operaciones se enfocan esencialmente a la producción hortícola y distribuye sus productos a través de empresas comercializadoras para el mercado nacional y de exportación. Adicionalmente provee a otros productores de la zona de servicios de empaque.

Actualmente Agrícola Chaparral mantiene sus oficinas centrales y Empaque dentro de un terreno propio en el kilómetro 8 carretera a El dorado, a un costado de la Avenida de la Vía del Ferrocarril 8080 Sur, Campo diez, Culiacán Sinaloa. En estas instalaciones se desarrollan principalmente: Actividades Administrativas, de Empaque y Embarque, Logística y de Producción de Plántulas (ver figura 5.4.).

Adicionalmente, Agrícola Chaparral para su proceso de producción cuenta con tres campos o unidades de cultivo denominados "Campo Chaparral", "Campo Esmeralda" y "Campo La Paloma". En estos terrenos Agrícola Chaparral siembra, cultiva y cosecha principalmente: Tomate bola (jitomate), Chile Bell Pepper Verde (pimientos) y Tomate Grape (Tomate uva), estos cultivos se desarrollan tanto en cielo abierto como en cultivo protegido (Invernadero y Casa Sombra).

Figura 5.4. Ubicación de Agrícola Chaparral



Fuente: Agrícola Chaparral, 2014.

Destaca que de acuerdo con información obtenida durante investigación de campo, los informantes coinciden en que la organización es una empresa familiar que tiene más de 50 años en el giro agrícola, anteriormente operaba bajo el nombre de agrícola Gallardo, y tenía 30 años funcionando, por estrategias fiscales y por ser empresa familiar realizó el cambio de nombre y razón social.

Características de la organización

Agrícola Chaparral[53] como se ha señalado, es una mediana empresa familiar que realiza operaciones de producción, empaque y comercialización de hortalizas al mercado de Estados Unidos principalmente, de acuerdo con datos obtenidos durante estudio de campo, la empresa exporta alrededor del 80 por ciento de su producción y el resto lo destina al mercado nacional, comercializando principalmente en Guadalajara.

Figura 5.5. Logotipo de la organización

Fuente: Agrícola Chaparral, 2014.

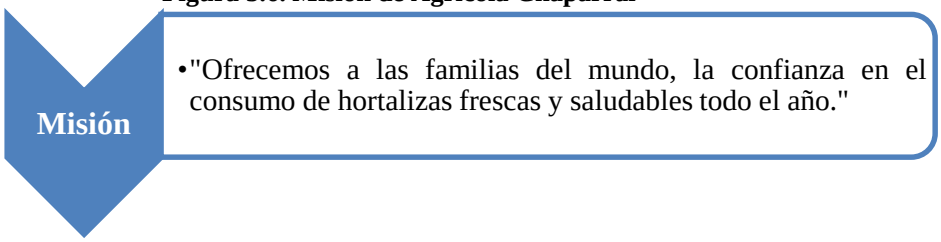
Destaca que la organización se considera de tamaño mediano según datos del Diario Oficial de la Federación (2011), sobre estratificación de las empresas en la que subraya que la organización industrial de estas dimensiones cuenta con una planta laboral de 51 a 250 empleados fijos. Por lo que, aun cuando diversos informantes argumentan que la organización es de tamaño grande, al

[53] En lo sucesivo podrá definirse como AC para efectos de esta investigación.

contar la mitad del año (cada temporada) con alrededor de 3 mil 200 empleados temporales aproximadamente, y 162 trabajadores base (personal que labora todo el año), se determina que de acuerdo con los criterios señalados, esta empresa para efectos de la investigación será abordada como mediana.

En relación con el quehacer de la organización, en la revisión de documentos que fueron proporcionados al investigador se plantea la siguiente misión (ver figura 5.6.):

Figura 5.6. Misión de Agrícola Chaparral

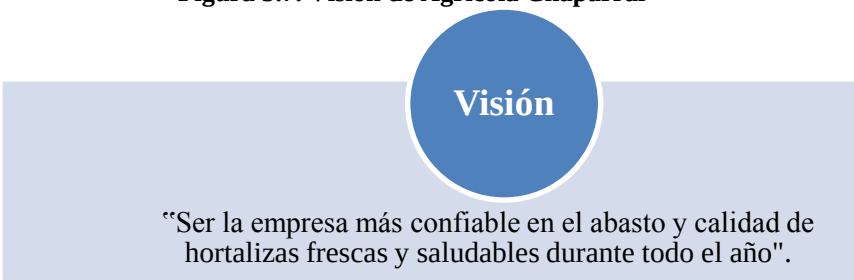


Fuente: Elaboración propia BCRM con base en documentos internos de AC, 2014.

Destaca que AC comprometida con el cumplimiento de su misión, estableció algunos otros campos para la producción de hortalizas como se señaló, que le permitan abastecer de productos la mayor parte del año, ubicados en Villa Juárez y La Cruz de Elota, Sinaloa, y en Tepic, Nayarit.

En tanto que la visión de la organización se orienta hacia la confiabilidad y aseguramiento de la calidad en sus productos.

Figura 5.7. Visión de Agrícola Chaparral



Fuente: Elaboración propia BCRM con base en documentos internos de AC, 2014.

Una de las características principales en la organización analizada plantea la mejora continua de sus procesos productivos, así como la búsqueda constante de la calidad y exportación de sus productos, en ese sentido se observan diversos reconocimientos como el Premio Nacional de Exportación obtenido en 2010, así como el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, la certificación de PrimusLab[54], además de contar con C-TPAT[55], el cual ofrece diversos beneficios a AC como una línea preferencial de cruce de la frontera en la aduana de Estados Unidos, además de que permite una mayor protección sobre información, bienes e instalaciones evitando que se utilicen en perjuicio de la empresa, aunado a que la auxilia en la cadena logística para encontrar y evitar fallas en el proceso de embarque y asegurarse de que cumple con la regulación aduanera.

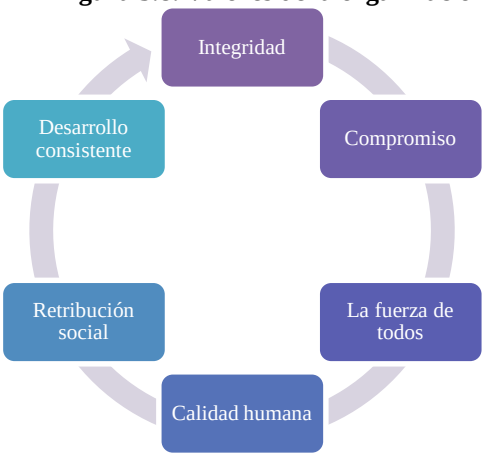
Otra de las características identificadas durante la incursión al campo es que en AC el factor humano es uno de los más importantes, ya que la organización contempla diversos programas y prestaciones a los empleados, que les permita contar con beneficios y facilidades para su desarrollo, como lo son: servicio médico y dental, comedores, escuelas y guarderías para hijos de trabajadores, programas encaminados a la integración familiar, así como prevención de alcoholismo y drogadicción, además de fomentar actividades culturales y deportivas en la que se involucren los miembros de la empresa. A saber, para Agrícola Chaparral los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el

[54] Líder global en inocuidad alimentaria. Ha servido a la industria de producto fresco por más de dos décadas. En el mercado actual, la verificación y confianza de la inocuidad alimentaria son críticas, por lo que PrimusLabs realiza auditorías y programas de entrenamiento a empresas con el fin de que cumplan con los estándares de calidad internacional (primusLabs, 2014).

[55] Es una iniciativa anti-terrorista de la Aduana de Estados Unidos de Norte América que conmina a la industria a tomar medidas conjuntas a fin de evitar que la carga comercial sea contaminada con sustancias ilegales o no manifestadas, tales como armas, drogas o explosivos (U.S. Customs and Border Protection, 2014).

logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes (ver figura 5.8.).

Figura 5.8. Valores de la organización



Fuente: Elaboración propia BCRM con base en documentos internos de AC, 2014.

Otro aspecto importante encontrado en la revisión de documentos de AC es que declara que el perfil que Agrícola Chaparral siempre ha buscado y cuenta entre su personal es el de gente con actitud, respetuosos, con confianza en sí mismos, íntegros, con empatía y responsabilidad, que se adapte al ambiente de trabajo en equipo, orientados siempre a resultados, que apoyen y sepan ayudar a desarrollar las habilidades de otros, con enfoque a colaborar, flexibles, que ejecuten un aprendizaje activo e involucrados totalmente con la responsabilidad social empresarial (AC, 2014).

Con la finalidad de complementar la información obtenida acerca de las características de AC en los documentos referidos, así como en la observación, revisión de fotografías y videos de la empresa, se realizó el siguiente cuestionamiento: *¿Cuáles son las estrategias y prácticas que identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola sinaloense para el desarrollo exportador?* A lo que uno de los informantes respondió:

> Normalmente el director fija la línea a seguir y decimos este año nos vamos a poner como meta productividad, vamos a producir tanto y necesitamos producir este tipo de productos y necesitamos gastar menos, por así decirlo, y ya cada una de las áreas tratamos de ajustarnos a esa línea, es decir, qué podemos hacer cada quien para tratar de cumplir con esa meta (Entrevista Gerente 1, AC).

Asimismo, con el fin de ahondar en este tema, se presentan las opiniones vertidas por otro informante quien se encuentra vinculado con el sector:

> Las estrategias a seguir es cumplir con los requisitos de los mercados internacionales, pero estar visualizando más en el mediano y largo plazo, qué es lo que se está requiriendo para mediano y largo plazo y empezar a trabajar para atender esas necesidades, esa es una de las estrategias, no esperarse a que te digan "esto ya no se va a aceptar", sino que se vayan preparando para saber cuáles serán los requisitos que se van a imponer para poder exportar, los requisitos legales de las exportaciones y sobre todo ver los nuevos mercados que hay tanto en Estados Unidos como fuera de Estados Unidos, en otros países. Porque en Estados Unidos nada más se ataca una parte pero el mercado es inmenso en E.U. y en Canadá, entonces tendrías que ir viendo el mercado, segmentándolo por regiones y ver qué es lo que están pidiendo cada una de las regiones y ver qué posibilidades tienen también de desarrollarse (Entrevista Académico 2).

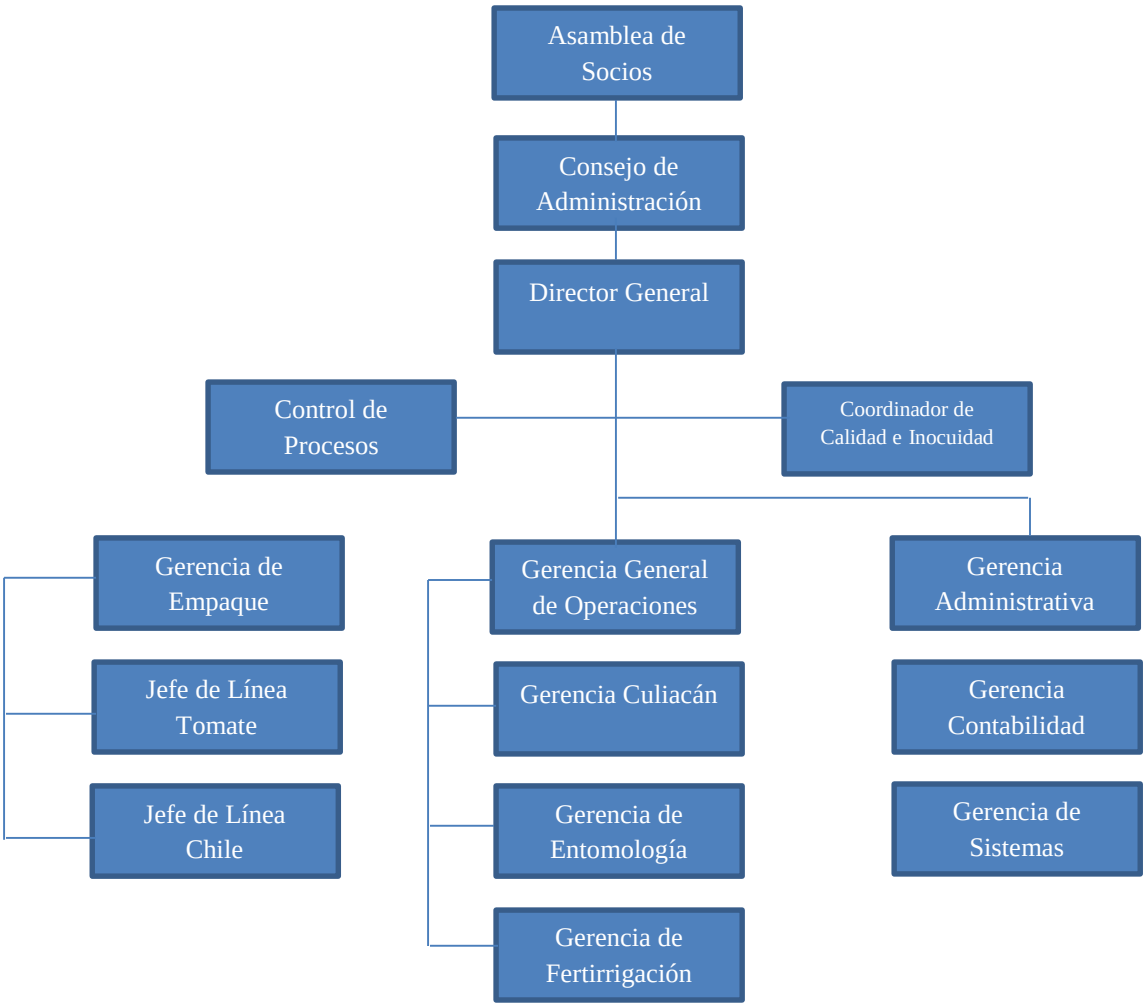
Dicho de otra manera, la organización hortícola sinaloense debe planear y organizar sus actividades de manera tal que le permitan estar acorde con las necesidades del mercado y anticiparse a los sucesos y restricciones que le imponga el mercado estadounidense.

Evolución en curso de la estructura organizacional de la empresa

En relación con la estructura organizacional de AC se comenta en entrevista con el Departamento de Desarrollo Humano y diversas áreas sobre los trabajos que se realizan respecto al establecimiento del manual de funciones, dado que en la actualidad no queda claro los límites y funciones específicas de los puestos de trabajo.

A continuación se muestra en la figura 5.9. la estructura organizacional actual, sin embargo, no se cuenta con la descripción de funciones de todas las áreas, dado que se trabaja en la determinación y reestructuración de puestos y funciones.

Figura 5.9. Estructura organizacional de Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L.



Fuente: Agrícola Chaparral, 2014.

Algunas de las funciones de departamento en AC son:

Gerente Administrativo: Buscar y proveer el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros logrando el control del desarrollo eficiente de la Empresa.

Gerente de Contabilidad: Asegurar y Validar el buen uso de los recursos financieros y materiales de la Empresa, así como mantener actualizada la información contable y financiera de la misma.

Gerente de Empaque: Administrar y coordinar todas las actividades relacionadas con el proceso de empaque para garantizar el máximo aprovechamiento del producto y asegurar la calidad e inocuidad del mismo.

Gerente de producción: Asegurar que se cumpla la producción planeada, supervisando las actividades que se desempeñan de Entomología, Fertirrigación y Labores Culturales con la finalidad de tener mayor producción y calidad al más bajo costo.

Coordinador de Calidad-Inocuidad: Establecer un compromiso de seguridad en nuestros productos hacia los trabajadores, consumidores finales y medio ambiente, creando alimentos hortícolas sanos e inocuos apoyados en los sistemas integrales de aseguramiento de calidad.

Jefe de Comercialización y Ventas: Coordinar los embarques de pedidos por contrato del mercado de exportación y llevar el control de las ventas de Exportación, Nacional y Local.

No obstante que la empresa presenta en documentos oficiales una estructura organizacional que se observa como vertical en su toma de decisiones, en la información recabada durante la interacción con los actores de la empresa se aprecia un proceso de toma de decisiones que involucra a mandos medios (gerencias) como parte del planteamiento de problemáticas y búsqueda de soluciones, sin embargo, el Director General es quien tendrá la última palabra respecto a las estrategias a seguir.

Es importante destacar que en el organigrama presentado por Agrícola Chaparral, no se contemplan otras gerencias consideradas en la estructura organizacional actual de la organización, tales como la Gerencia de Producción, Comercialización y Ventas, así como la Coordinación de Desarrollo Humano, que son considerados puestos estratégicos para su desarrollo.

Diagnóstico organizacional de la mediana empresa hortícola

El estado de Sinaloa, ubicado en el noroeste de México, cuenta con diversas ventajas competitivas al ser una región eminentemente agrícola, considerado líder del sector primario, al abastecer el 38 por ciento de la producción hortícola del país cultivando entre sus principales productos tomate, pepino y chile morrón. Destaca que las zonas agrícolas constituyen el 33.63 por ciento de la

superficie estatal, de la cual se cultivó 1 millón 180 mil 591 hectáreas en 2012, realizando el 41 por ciento con infraestructura de riego[56] y el 59 por ciento restante es agricultura de temporal[57]. La cercanía con el mercado estadounidense, así como la experiencia e instrumentación tecnológica en la industria alimentaria, propician el desarrollo de la región. La industria manufacturera se compone por PyMES orientadas al procesamiento de productos primarios, destacando en el rubro agroalimentario las industrias empacadoras de alimentos, congeladoras y procesadoras de vegetales (Reho, 2015).

Ahora bien, según datos obtenidos en entrevista con algunos funcionarios del Gobierno del Estado de Sinaloa, se estima que en la actualidad existen alrededor de 450 empresas exportadoras, las cuales son representadas principalmente por empresas medianas y grandes. En ese sentido se les preguntó acerca de *¿Cuál es la situación actual de la mediana empresa hortícola en Sinaloa?* a lo que comentaron:

> Actualmente, existe mucha exportación indirecta, porque los pequeños o algún micro empresarios, les comercializan a agrícolas grandes, de alguna manera ellos dicen que exportan, pero lo exportan indirectamente, es decir, tienen un producto de calidad, en cuanto a las hortícolas, pero igual es una exportación de manera indirecta ellos no tienen todavía la capacidad o no se han atrevido a exportar directamente. Cuentan con pequeñas cantidades de hectáreas, existen organizaciones que tienen todas las cualidades, sin embargo, deben cumplir con las certificaciones que impone el mercado de Estados Unidos, y muchos quizás por esas faltas de certificaciones y muchos otros porque cuentan con pequeños volúmenes de tierra, no producen cantidades para exportación, por lo que lo hacen a través de un tercero –comercializadoras-, aun cuando Sinaloa tiene 100 años o más, enviando productos hortícola hacia el extranjero, no obstante en ocasiones los horticultores deciden realizar sus exportaciones a través de comercializadoras por comodidad, porque tienen pequeñas parcelas o por no certificarse, cumplir los requisitos que se necesitan para hacer una exportación, o bien porque carecen de infraestructura organizacional o conocimientos logísticos necesarios para desarrollar la actividad exportadora (Entrevista Funcionario de gobierno 2).

Por otro lado, un especialista de la comunidad académica argumentó:

[56] Consiste en suministrar importantes cantidades de agua a los cultivos utilizando métodos artificiales de riego, este tipo de agricultura requiere de alta inversión en tecnología. Localizada principalmente del centro al norte del Estado de Sinaloa en los municipios de Ahome, El Fuerte, Guasave, Angostura, Navolato, Culiacán y Elota (Reho, 2015).

[57] Es un sistema poco tecnificado de producción, ya que esta depende de las condiciones de lluvia. Se localiza en la franja comprendida entre Sierra Madre y la costa, en la región centro-norte en los municipios de Culiacán, Elota, Mocorito y Sinaloa (Reho, 2015).

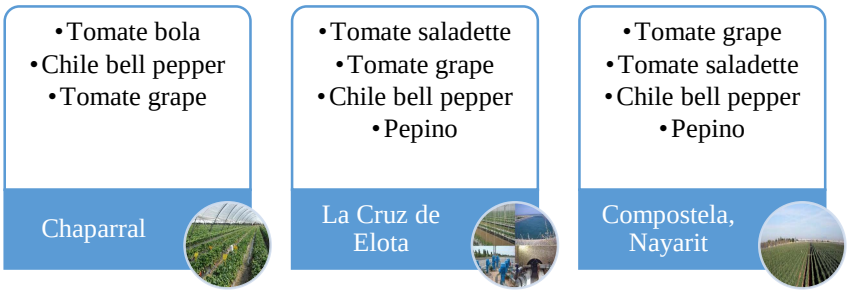
> El sector hortícola en Sinaloa es, por el valor generado, más que por la extensión cultivada es fundamental, produce los alimentos requeridos para el ámbito local y nacional, y entre ellos tenemos el tomate, el pepino, la calabaza, entre otros, pero además de ser el principal estado productor, es el principal exportador hacia Estados Unidos, fundamentalmente lo que tiene que ver con las hortalizas es el tomate. Fundamentalmente lo hace a través de vías fronterizas entre los cuales destaca Arizona y el mayor competidor que ellos tienen son los productores de Florida (Entrevista Académico 1).

De igual manera, se obtuvo la opinión de un gerente relacionado con el área de producción.

> Agrícola Chaparral a partir del análisis de la situación actual decidió crecer en producción a 160 hectáreas de hortalizas, debido al crecimiento y la demanda, existe la necesidad de crecer más en protegidos porque estamos ya reduciendo campo abierto, la misma producción pero si nos tenemos que ir a más protegido, para lograr menor existencia de plagas, ya que en campo abierto es más difícil y no tanto difícil sino que si batallarás y lo lograrás, pero batallas y no lo logras, se está poniendo muy difícil en algunas etapas aquí en Culiacán por ejemplo, ya no sembramos nada de hortalizas en campo abierto, es muy difícil, sólo se está sembrando en campo abierto en La Cruz de Elota, Sinaloa, debido a las condiciones de clima, se prestan un poquito más, es más apto. En cuanto a inversión, es más caro producir en protegido que a campo abierto pero se puede decir que se produce más y de mejor calidad en protegido, ya es cuestión de mercado (Entrevista Gerente 5, AC).

Cabe mencionar que Agrícola Chaparral cuenta con tres campos de producción en los que cultiva tomate, chile bell pepper y pepino principalmente, los cuales distribuye al empaque ubicado en las instalaciones centrales de Agrícola Chaparral para proceder con el proceso de selección y empaque del producto que se enviará al mercado americano (ver figura 5.10).

Figura 5.10. Producción por Campo Agrícola en Chaparral

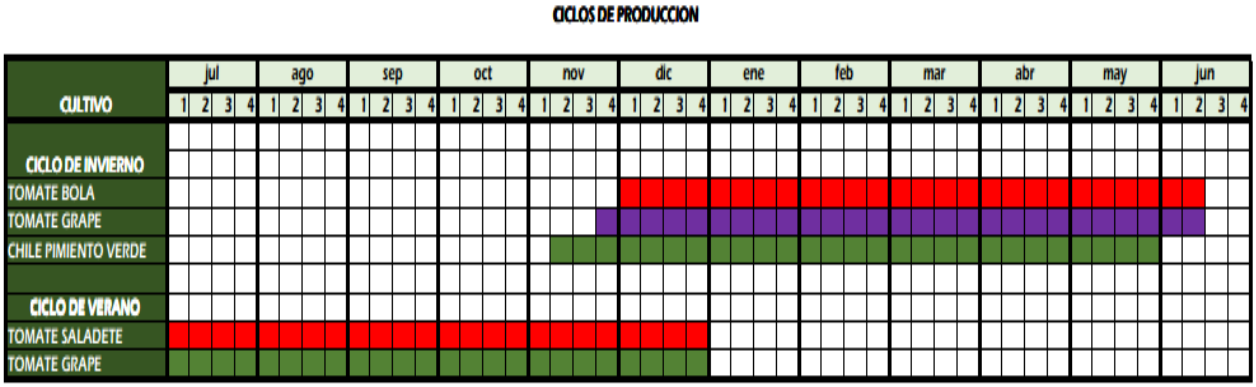


Fuente: Elaboración propia BCRM con información de Agrícola Chaparral (2014).

Luego, en el cuadro 5.4., se observa la estacionalidad de producción, es decir la disponibilidad de producto durante los diferentes meses del año, en la que se constata que Agrícola Chaparral puede proveer tomate saladete durante los meses de julio a diciembre, y en el caso del nuevo

producto que se ha implementado, tomate grape, tiene producción casi todo el año lo que hace un producto vigente y competitivo para el mercado de Estados Unidos.

Cuadro 5.4. Estacionalidad de producción en Agrícola Chaparral



Fuente: Información sobre producción Agrícola Chaparral (2014).

Enseguida, se procedió a interrogarles acerca de *¿Cuál considera es la principal problemática que enfrentan las medianas empresas en el Estado?* Obteniendo las siguientes respuestas:

> De lo que más se quejan es del transporte, consideran que el transporte es caro, el PRECOS[58], horas detenidos, el problema que surge hace 8 meses en Sonora con la tribu Yaqui, también les ocasiona muchas horas varados en carretera, aunado a 10 casetas de cobro, entonces, los empresarios consideran que debería de haber algún tipo de beneficio para quien realiza este esfuerzo, o en su defecto, hace años anhelan lo que fue el ferrocarril ya que comentan, salíamos en la noche y en la mañana ya estaban recibiendo la mercancía en frontera, sin ningún peaje, sin ningún problema de ningún otro tipo, pero desafortunadamente con el nuevo sistema Ferromex, es deficiente, y ellos necesitan un transporte, más competitivo, porque también hay que recordar que Florida es nuestro principal competidor, y ellos tienen un acceso a vías impresionante que les pega un poco a los precios de los productos que ellos tienen que poner en cualquiera de las fronteras de Estados Unidos, porque no sólo siguen en Arizona, que fue donde inicialmente Sinaloa ha sido líder. Hoy en día, ellos ya están volteando hacia Texas, por el nuevo corredor, ya tienen tiempo visualizando, la gente que está metida en este tema es gente muy visionaria, entonces ellos no se han dormido, lo que hacen en Nogales, muchos de ellos ya lo están haciendo en Texas, es decir, estableciendo centros de distribución y comercializadoras para introducirlos por esas fronteras de Texas y distribuir sus productos al interior de los Estados Unidos (Entrevista Funcionario de gobierno 1).

Otro funcionario de gobierno señaló:

> Primero que nada aquí tienes que tener un producto y un cliente, sin dejar de lado todos tus trámites, tu agente aduanal, la capacitación sin duda, cómo hacerlo, y aparte del agente aduanal, la logística de cómo y dónde lo voy a poner, no es tan fácil y la exportación se escucha, o pudiera ser quizás, todo mundo en mi opinión puede

[58] Puestos de Revisión y Control Militar, son puntos de revisión carreteros que utilizan tecnología de rayos X y Gamma para inspección de automóviles, tráiler y camiones que se dirigen a la frontera norte del país principalmente.

> ser exportador, nada más que ojo con el exportador, todo mundo si sueña lo va a lograr, pero de poder, no todo el mundo lo puede hacer, porque para empezar, mucha gente empieza y dice: yo visualizo que falta artesanía en Roma de México, a ver espérame, cuánto te cuesta poner la artesanía de México en Roma? Cómo la vas a hacer? Tiene alguna restricción? Considero es importante también advertir que el comprador internacional, pide que la empresa exportadora sea una empresa seria y responsable. Son pocas las veces en las que un comprador llega y a una empresa recién constituida se confía en ella, es muy raro, por qué? Porque ellos buscan regularmente el arraigo de esa empresa a la que le van a comprar, entonces aquí también, vas a cumplir tu mercado nacional, si ya eres una empresa, pero a veces no están ni bien constituidas aquí, cuando quieren, desean y anhelan exportar, entonces, si tú le quedas mal a un extranjero difícilmente vuelven a confiar en ti y esto se riega como la pólvora de que no eres una empresa seria en ese país, principalmente en Estados Unidos, no se diga en un mercado japonés, entonces debes estar industrializado, para cumplir todos los requisitos habidos y por haber que ellos solicitan. Para exportar necesitas paciencia y persistencia porque es un proceso que es largo para muchos, pero si siguen insistiendo lograrán el éxito (Entrevista Funcionario de gobierno 2).

Hay que tener en cuenta que según lo que se expresa anteriormente, se puede advertir que algunas medianas empresas hortícolas en Sinaloa, incurren en el proceso de internacionalización como lo advierte el modelo Uppsala propuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul (1977), el cual considera que la organización ingresa a mercados internacionales vía exportación de productos de manera paulatina y en el largo plazo.

En ese sentido, a continuación, se obtuvo la opinión de otros especialistas en la materia, entre los que destacan:

> Las medianas empresas sinaloenses en cuanto a la innovación tecnológica, tienen la tecnología de punta, están compitiendo con Florida y con California, pero es tecnología importada, la traen de Israel, de Cuba, o de otros países, sin embargo, todas las tecnologías modernas que están surgiendo, se están implementando aquí en el Estado. Y, en cuanto a lo que son los esquemas de comercialización, no tienen un esquema de comercialización muy moderno, porque ellos están comercializando con el intermediario, no llevan a cabo toda la cadena de comercialización y en la cuestión de organización, ahí sí, las empresas al menos en papel, están cumpliendo con las cuestiones de ser o de buscar ser empresas socialmente responsables, etc., entonces lo que son las empresas hortícolas desde mi punto de vista, son las que más desarrollo tienen en la entidad (Entrevista Académico 2).

Luego, un funcionario de gobierno señaló:

> Las Pequeñas y medianas empresas hortícolas, de una u otra manera son proveedores, quizás son exportadores indirectos, porque acuden a la venta de su producto con la empresa intermediaria, la comercializadora y están en una forma muy cautiva, al igual que las empresas exportadoras hortícolas, esas exportan, ya tienen nombre, y todo, pero mi duda es: ¿realmente exportan? Porque siguen trasladando su producto a Nogales, realmente la actividad de exportación es cuando tienes en tus manos y conoces todo el canal de distribución, desde la siembra, la selección, el empaque, la logística, y sabes a dónde llegó tu producto dentro del mercado, llámese

> Chicago, Nueva York, ¿cuál es el segmento que está consumiendo? Yo aquí sigo reafirmando que las empresas hortícolas de exportación de Sinaloa, llevan su producto únicamente, la gran mayoría a Nogales, hay una minoría, se está separando de esa imagen, buscando nuevos canales de distribución, no para Nogales, no para la parte del mercado del noroeste de Estados Unidos, sino ya buscando el Noreste, salir por Dallas, salir por San Antonio, Chicago, Nueva York, están buscando esa fórmula, y más ahorita con la nueva variable que tenemos en esta parte del país, con una carretera Mazatlán-Durango, están reinventando ese canal de distribución, y son, no llegan a diez empresas las que están buscándole por acá, cuando del otro lado tienen 600 que tienen o están apostándole por el mercado tradicional que es el de Nogales, simplemente y entusiasmados en un solo mercado, el mono mercado de Estados Unidos, hasta que tenemos el problema por ejemplo el caso del dumping del tomate, el más reciente, que empezaron a tratar de buscar nuevos mercados y con declaraciones muy aventuradas, vamos a buscar en el mercado sudamericano, sí, sólo que el mercado sudamericano no te está esperando, es más, el tomate mexicano no entra al mercado chileno por ejemplo, tienes que tener acercamiento no desde el punto de vista comercial, sino desde el punto de vista técnico, fitosanitario, empezar el coqueteo, al igual que tenemos el problema en un momento dado, con el pimiento para entrar al mercado japonés, es decir, la comunidad se ha quedado, no ha presionado, no ha buscado establecer o abrir esos mercados, hasta que tiene el problema encima. En ese sentido considero que la principal problemática es la falta de organización y los pocos volúmenes, jamás van a impactar el mercado, una de las alternativas que pudieran considerar es el asociacionismo o la integración de empresas para incursionar en mercados extranjeros, ya que si cada uno sigue por su lado, no lo lograrán por lo menos en el corto plazo (Entrevista Funcionario de gobierno 3).

Además, en la opinión de un mando medio de la organización:

> La competencia más fuerte que tenemos en AC es Florida y creo que si afecta porque existe desigualdad en las condiciones, o sea, todo lo que es el transporte, los aranceles, están más fuertes para México que los que impone nuestro país a los Estados Unidos, por lo que se puede afirmar que los productos originarios de E.U. tienen preferencias en cuanto a precios del producto, lo que ocasiona una falta de igualdad y competitividad en los productos que se exportan hacia dicho mercado (Entrevista Gerente 1).

De acuerdo con los comentarios anteriores, se hace evidente que la organización actual debe establecer estrategias orientadas a combatir las dificultades que se presentan en el entorno y vincularse con otras empresas del sector que muestren experiencia en las actividades que realiza, a partir de la conformación de consorcios de exportación[59], ya que estos según lo establece la Organización de las Naciones Unidad para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2005) permitirán a las PyMES mejorar significativamente sus posibilidades de exportación y reducir costos y riesgos que implica la penetración en mercados extranjeros.

[59] Es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas (ONUDI, 2005).

5.2. Estrategias, prácticas y modificaciones implementadas en la mediana empresa hortícola sinaloense

Las organizaciones hortícolas sinaloenses se encuentran inmersas en una vorágine competitiva que ocasiona mayores compromisos de las empresas para subsistir en el mercado, toda vez que se observan desde el año de 1994 a la fecha, la predominancia e implementación de acuerdos o Tratados de Libre Comercio (TLC) con otros países lo que hace imperante la necesidad de generar estrategias para la permanencia y éxito en los mercados nacional e internacional. Toda vez que dicha apertura comercial promueve la liberación o supresión arancelaria de productos que son negociados, generando mayor competencia de bienes disponibles originarios de otros países y a menores costos para la comercialización. Destaca que desde la entrada en vigor del TLCAN[60] a la actualidad, se cuenta con una red de 14 TLC, dos de ellos en negociación y próximos a ser ratificados, sin embargo se aprecia una predominancia en las operaciones comerciales de nuestro país con Estados Unidos –más del 85 por ciento de los productos que se elaboran en Sinaloa son exportados a dicho mercado-.

En ese sentido, se debe realizar un análisis FODA de las condiciones actuales de la empresa, y generar una formulación de actividades, a partir de la planeación del rumbo que deberá seguir la organización ante los embates del mercado, además la implantación de procesos, normas y división de responsabilidades que permitan mejorar la situación actual, tal como lo proponen Mintzberg y Quinn (1995).

Dado lo anterior, se realizaron una serie de cuestionamientos a diversos actores del sector hortícola, intentando identificar los cambios implementados para hacer frente a la competencia referida, preguntándoles *¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio*

[60] Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense, las estrategias, prácticas y modificaciones que se implementan para el logro del desarrollo exportador? con la que se pretende dar respuesta a la interrogante central de esta investigación, a lo que respondieron:

> Debido a la situación que enfrenta la horticultura en Sinaloa, se han gestado cambios como por ejemplo, aun cuando el director general fija la línea a seguir y decimos este año nos vamos a poner como meta productividad, vamos a producir tanta cantidad y necesitamos producir este tipo de productos y requerimos gastar menos, por así decirlo, y ya cada una de las áreas tratamos de ajustarnos a esa línea, es decir, qué podemos hacer cada quien para tratar de cumplir con esa meta. Este es uno de los aspectos que han cambiado en la organización, antes sólo el director general seleccionaba las variedades, hectareaje a sembrar y hoy en día se hace un proceso de evaluación aquí en campo y se revisa en los campos experimentales de los semilleros y eso y entre todos se toma una decisión, entonces, siento yo que se han minimizado los errores de ese tipo. Considero que el trabajo en equipo ha sido la principal estrategia, porque ahí la idea es participar todos y no echarle la culpa a nadie, o sea estar involucrados todos en las actividades de la agrícola y también en el cumplimiento de resultados (Entrevista Gerente 1, AC).

Otro punto de vista interesante acerca de las estrategias, prácticas y modificaciones que se implementan en AC para el logro del desarrollo exportador es el que señala un empleado de la agrícola, quien comenta que se implementó el Departamento de Comercialización, el cual tiene poco menos de tres años, surgiendo como una necesidad, ya que anteriormente todas las actividades de comercialización las realizaba el Director General, apoyado por el Gerente de Contabilidad, sin embargo no se atendía de la manera esperada, dadas las actividades cotidianas que demandan los puestos de dichas personas. Para el puesto de reciente creación se buscó una persona con ciertas competencias, valores, y con conocimientos de inglés, formación financiera o comercial. Una vez que se contrató al responsable del área, se le capacitó por alrededor de un año respecto a control de ventas y comercialización. Según señala el empleado, actualmente han mejorado las ventas de productos a nivel nacional e internacional, aunado a que se tiene un buen monitoreo de precios, solicitudes de calidad, mermas, y se hace un reporte semanal el cual permite tomar decisiones sobre la comercialización de los productos, a qué mercados es conveniente enviarlos, o a qué distribuidora, etc., o bien en caso de que existan situaciones de riesgo, permite prever situaciones que pudieran tornarse adversas en el mercado.

Asimismo, un directivo de AC añadió:

> Tradicionalmente cada agricultor tiene su propia distribuidora, entonces nosotros tenemos alrededor de 5 años que hicimos una sociedad con varios agricultores y constituimos una distribuidora que se llama Marengo Foods[61] que está en Laredo, Texas, anteriormente y todavía trabajamos con Farmers Best, es de agrícola Tarriba y desde toda la vida se ha trabajado con ellos. La ventaja de tener tu propia distribuidora es que tú eres el distribuidor directo con los clientes y juegas un poquito más con precios. Qué ventajas se le miró al abrir una en McAllen, estas cubriendo una parte en donde el mercado todavía no está explotado, si te das cuenta, casi la mayor parte de los distribuidores están en Nogales, Arizona, entonces se ve un área de oportunidad, en la que ingresamos por otra ruta –Laredo, Texas- y empezamos a jugar un poco más con el mercado. ¿Qué pasa?, ¿qué ventaja te da?, por ejemplo acá en McAllen, tenemos mejor precio uno o dos dólares más que en Nogales, entonces eso para la agricultura es algo que te beneficia mucho porque te estoy hablando de que hay semanas de que uno o dos dólares es un mundo de dinero entonces cuando ya en una temporada tú eres productor de uno o tres millones de bultos y si tú le magnificas un dólar de diferencia por distribuidora pues imagínate un dólar son 4 millones de dólares, ingresaría más por venta. Por estrategia comercial, tú ya ves el panorama y ya tomas decisiones, bueno la distribuidora la pongo acá ahora, porque ya es un mercado que nosotros parece ser que no sé si fuimos los primeros o segundos, pero al parecer Farmers Best ya abrió también acá distribución en McAllen, entonces ya estás abarcando más mercado. A pesar de que en Nogales se distribuye a gran parte de E.U., pero si empiezas a jugar más con la oferta y la demanda en cuanto a la distribuidora, ese es el plus que te da tener una distribuidora de tu propiedad (Entrevista Directivo 2, AC).

Cabe mencionar que según la opinión vertida por el Directivo 2 de AC, otro de los aspectos que ha fortalecido la empresa es la apertura del área de comercialización, la cual se dio a partir de la incursión de Marengo Foods, dicha área ha permitido monitoreas el comportamiento del mercado, y realiza comparativos entre la distribuidora de Marengo Foods y Farmers Best revisando precios de mercado y condiciones para exportación, posteriormente se decide a dónde se enviará la producción. Por ejemplo, se produce tomate grape, el 100 por ciento de la producción se envía a E.U., observando un incremento de mercado en McAllen, Texas, lo cual ha permitido tener una opción de mercado y vender a mejores precios que si lo hicieran por Nogales, Arizona. Empero, desafortunadamente señala el directivo, que la agricultura depende de factores como el clima, plagas, situación meteorológica en E.U., entre otros, aunado a que en esta actividad se tienen costos

[61] Agrícola Chaparral se asocia con Agrícola Paredes, Del Campo y Agrícola Belher, con las que comparte costos de operación de la oficina de distribución en McAllen, Texas, con el fin de hacer llegar mayor volumen de producto y compartir costos logísticos.

de producción fijos, que no varían salvo que se incremente algún tipo de cultivo y que se quiera crecer en mayas sombras o invernaderos, pero la venta no se tiene segura, ya que es un precio fijo y no puedes vender por debajo del precio establecido, por lo que debes tener estrategias, de lo contrario en un año la situación te llevaría incluso al cierre del negocio.

Se puede apreciar en las opiniones de los entrevistados que la organización ha realizado modificaciones importantes, a partir de la implementación de estrategias y prácticas que han revolucionado la forma de operación de la empresa, dado que incorpora en su estructura organizacional un departamento de comercialización que les permite monitorear y conocer los aspectos de mercado, tales como demanda de producto, condiciones, competidores, precios, regulaciones y restricciones no arancelarias, logística, etc. Cabe destacar que antes de instituir el área de manera formal dichas actividades eran desarrolladas por el director general de la organización auxiliado del gerente de contabilidad, sin embargo, dadas las ocupaciones de dichos puestos se hace necesaria la apertura del departamento, del que nos comentaron se encuentra a cargo un miembro de la familia, es decir, de los dueños de la agrícola, no obstante señalan que ha sido una persona clave quien ha desempeñado muy buen trabajo al frente del área y ha innovado en la forma de operación de las ventas tanto nacionales como en el extranjero.

La organización antes de los cambios mencionados realizaba la totalidad de operaciones a través de distribuidoras y comercializadoras, logrando ingresar en los últimos años a través de una distribuidora propia, la cual formó con algunas otras empresas del ramo con la finalidad de atacar otra parte del mercado estadounidense, McAllen, Texas y ganarse la cuota de mercado que no habían explorado, gracias a ella le ha permitido diversificar riesgos y mejorar sus ventas, ya que cuenta con otra opción de distribución y un mayor conocimiento en materia de exportación y comercialización de sus productos en mercado destino, este conjunto de decisiones es importante

reiterar según los informantes clave que ha sido gracias a la integración de las diferentes gerencias en la toma de decisiones de la organización, dado que el director general incurre en prácticas de trabajo en equipo para este tipo de acciones.

Con el objetivo de ahondar en el tema de estrategias y prácticas que identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola, nos dimos a la tarea de incorporar el siguiente cuestionamiento: *¿Cuáles son las estrategias y/o cambios que ha tenido que implementar la empresa para su permanencia en el mercado y el logro de sus exportaciones?* de la que se obtuvieron las siguientes opiniones:

> Las estrategias a seguir es cumplir con los requisitos de los mercados internacionales, pero estar visualizando más en el mediano y largo plazo, qué es lo que se está requiriendo para mediano y largo plazo y empezar a trabajar para atender esas necesidades, esa es una de las estrategias, no esperarse a que te digan "esto ya no se va a aceptar", sino que se vayan preparando para saber cuáles serán los requisitos que se van a imponer para poder exportar, los requisitos legales de las exportaciones y sobre todo ver los nuevos mercados que hay tanto en Estados Unidos como en otros países. Porque en Estados Unidos nada más se ataca una parte pero el mercado es inmenso en E.U. y en Canadá, entonces tendrían que ir viendo el mercado, segmentándolo por regiones y ver qué es lo que están pidiendo cada una de las regiones y ver qué posibilidades tienen también de desarrollarse (Entrevista Académico 2).

De igual manera, otro especialista del ámbito hortícola señaló:

> Primero, inocuidad alimentaria, que estamos observando ahora a través de nuevos proyectos y que de dos a tres meses, digamos en los próximos días se va a inaugurar el Centro de Inocuidad Regional en Materia Alimentaria, en el que el objetivo principal es revisar, certificar y dar prioridad al análisis de agua, productos frescos, etc., que permitan que lo que se genera en fresco o procesado sea automáticamente aceptado en mercados como el de Estados Unidos. El otro aspecto, redes de transportación, estar considerando algunas alternativas que permitan mayor fluidez en el mercado y la otra es diversificar el mercado externo, es decir, no tener como principio y fin al mercado estadounidense, sino diversificarlo a mercados como por ejemplo, aquellos que tienen que ver con Asia y Centro o Sur de Europa, creo que eso es muy importante porque atenernos a un solo mercado es como estar conduciéndonos y estar siempre supeditados a lo que suceda allá nos perjudique sin tener una estrategia de diversificación (Entrevista Académico 1).

Asimismo, al realizar el cuestionamiento a un funcionario de gobierno, quien desarrolla sus actividades en el área de comercio exterior enfatizó:

> Las empresas hortícolas en el Estado, actúan conforme se presenta la situación, por ejemplo, los retenes en la carretera para llegar a Nogales, se presentan, se van resolviendo, no en una forma total porque después regresan, caso del dumping, se soluciona y lo dejan de lado, pero ¿qué precauciones pueden tomar? Los horticultores

> deben implementar estrategias que permitan anticiparse a los embates del mercado y planear con base en distintos escenarios para que puedan estar preparados a las dificultades o cambios con los que tienen que lidiar cada temporada, sea de precio, condiciones meteorológicas, barreras no arancelarias, etc., ya que se observa que estas organizaciones actúan conforme se va teniendo el problema, llama mi atención, la manera de actuar de manera anticipada que se tenía con CAADES[62], en la parte agrícola, sin embargo han bajado la marcha, siempre entraban en una parte más anticipada, algo pasó. Hay otros organismos que se han incorporado en nivel de intensidad de importancia, como la Unión Nacional de Productores y Exportadores de Garbanzo (UNPEG) de aquí de Sinaloa, que ha venido bajando en participación o peso político de convocatoria, las mismas asociaciones agrícolas, han dado el voto de confianza totalmente a CAADES, antes era una movilización mayor, algo ha sucedido en estas instituciones a nivel estatal, que ya no se observa igualdad de reacción como en años anteriores (Entrevista Funcionario de Gobierno 3).

Enfatizó respecto a las estrategias que se han implementado en el Estado de Sinaloa, como el programa Eleven Rivers[63], el cual como idea plantea que ha sido excelente, no obstante considera que algo ha sucedido que dicha iniciativa no se ha consolidado, tal vez ha sido falta de convocatoria para agrupar a un mayor número de empresas exportadoras. En cuanto a lo que se esté buscando, respecto a manejar la marca u otorgar ese reconocimiento para las empresas exportadoras y sus productos. La idea es excelente, al igual que otras herramientas que se tienen como la certificación de calidad selecta y calidad suprema, sólo se tiene reconocimiento local o nacional, pero no se logra un reconocimiento en el mercado mundial, señala que algo está sucediendo, ya que en su momento se lograron reconocimientos y certificaciones para productos orgánicos, comercio justo, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, así como el HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points/Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), en ellos se observa que

[62] Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa.

[63] Es un programa de alto desempeño agrícola, creado en el año 2010 por CAADES para entregar al mercado norteamericano la oferta hortícola de mayor confiabilidad internacional donde participan los principales agricultores del estado de Sinaloa (Agrícola El Chaparral, Agrícola Gala, Agroexportadora del Noroeste, De la Costa, S.A. de C.V., Del Campo y Asociados, Sociedad de Producción Rural R.L. El Nazario, Tricar, Triple H, Agrícola Paredes, Campaña Agricultores, Agrícola EPSA, Divecam, y Grupo GR). Busca desarrollar, regular y verificar continuamente el cumplimiento de los productores participantes con los estándares alimentarios más completos, consistencia en el producto y compromiso con el sector agroalimentario para construir seguridad para el consumidor, a través de una oferta de hortalizas y frutas certificadas, respaldadas por sus valores diferenciadores: cobertura total, alcance integral y verificación continua (CAADES, 2014).

todo lo que es una intención de buena voluntad como el caso de Eleven Rivers avanza muy lentamente.

Continuando con la estrategia de asociación entre empresas agrícolas, uno de los directivos afirmó:

> Pertenecemos a Eleven Rivers, el cual consiste en que se da un tipo certificación a nivel Estado. Esto para prevenir lo que hace tiempo sucedía cuando se daba un brote por ejemplo de Salmonella y que inmediatamente E.U. cerraba el ingreso al producto, y trataban de colapsar el mercado de Sinaloa, no querían dejar pasar nuestro producto para allá, sin fundamento, decían que era producto sinaloense, pero no volteaban a ver el producto que tienen ellos allá en la Florida. La ventaja del tomate sinaloense respecto al de Florida, es que el sinaloense se cultiva en base a estacones, es decir, la planta va amarrada con hilo en los estacones, entonces va creciendo, la vas amarrando, de manera que el tomate nunca te va a pegar en el suelo, o en el plástico, y en Miami o la Florida, es tomate que se siembra en el suelo, luego entonces, tiene más probabilidad de que una persona que hizo sus heces en el campo pues transmitió el virus de la salmonella en un tomate ya cortado en el campo, entonces, la probabilidad te dice que existe mayor riesgo que se contamine uno que estuvo en el suelo que uno que esté arriba, por tal, Eleven Rivers nace bajo la necesidad de buenas prácticas agrícolas, de certificarte que tú como agricultor no contrates mano de obra infantil, de que tus trabajadores cuenten con un nivel de vida bien, aquí el tema es calidad de vida. Tienes necesidad de cuartos, guarderías, de seguridad social, que muchas veces es de muy mala calidad (Entrevista Directivo 2, AC).

Otro de los aspectos que cabe destacar con base en la información proporcionada por el Directivo 2 de AC es que en la organización hace alrededor de diez años se implementaron consultorios particulares en cada uno de los campos, con la finalidad de tener servicio de enfermeras, doctores, odontólogos, etc., para los jornaleros. Lo anterior, con la intención de que se les dé servicio expedito y que no tengan que ir a una dependencia de salud a perder todo un día para que los atiendan, aunado a la falta de medicamentos que siempre se presenta. En este caso, la empresa les brinda atención a ellos y a sus familias y le permite ser más productiva, dado que buscan promover la calidad de vida en sus empleados y brindarles buenos servicios médicos para que los empleados descuiden lo menos posible sus actividades de producción, por ejemplo, señala el directivo que la incidencia de enfermedad puede oscilar en el 10 por ciento, lo cual significaría que 300 jornaleros no se presentan a laborar un día, lo que generaría un problema para AC. Señala que con el servicio médico que se les brinda, a la gente se le tiene contenta, sana y aparte les ayudan

en la productividad, además de que se aseguran de siempre contar con mano de obra, dado que estos empleados regularmente regresan cada ciclo agrícola.

En el mismo sentido, y atendiendo los requerimientos que les genera el estar certificados por Eleven Rivers, la organización asume el contar con buenas prácticas, mano de obra calificada, seguridad social para sus empleados., etc., cabe observar que los requerimientos no se basan sólo en aspectos comerciales, sino también otorgar condiciones óptimas para que los empleados realicen de manera adecuada sus funciones. Señala el directivo que se tiene auditoría por parte de Wal-Mart uno de los compradores de la empresa, quienes exigen buenas condiciones para los empleados, más que el tener una buena presentación del producto, para ellos lo nodal es la calidad de vida y el trato para el recurso humano, ellos revisan si tratas bien a la gente, si se les paga horas extras, si tienen seguridad social, si no existe mano de obra infantil, que las viviendas sean de material y cuenten con servicios sanitarios.

Es importante destacar que existen esfuerzos de la organización por desarrollar de manera coordinada con otras empresas del sector actividades para la exportación de sus productos, tal y como se puede constatar en la siguiente narrativa:

> Aun cuando se pudiera pensar que Eleven Rivers opera como integradora de exportación, cabe señalar que es sólo una marca o etiqueta que nos permite llegar a otros mercados como empresa certificada, no obstante existen algunos esfuerzos que realiza AC respecto al asociacionismo con otras empresas del sector, se unieron los mismos 4 agricultores de la distribuidora, se unen y constituyen una empresa integradora que se va a dedicar a comprar fertilizantes y agroquímicos y no es lo mismo que yo te compre 5 millones de dólares en agroquímicos y fertilizantes a que te compre 25 o 30 millones de dólares, entonces, ya estás hablando de que te compro más, pero en cuánto dejas el insumo, por lo que se hacen negociaciones en cuanto a compradores de pactar un precio, y a lo mejor de los 25 o 30 millones de dólares, estás pagando 28 o 27, entonces ya el ahorro para cada empresa ya representa algo, pero eso es ya estrategia de competitividad, cómo yo me meto a verificar ya mis costos y cómo hago para bajarlos, si estamos hablando de que queremos manejar un costo fijo, entonces cómo le hago para que esos costos fijos bajen un poco también, que los costos de fertilizantes y agroquímicos desafortunadamente no son fijos, varían mucho, pero si el tema de integradora, sería bueno que ya a nivel Estado, dijeras, “nadie va a vender si no estás certificado con el emblema de Eleven Rivers”, que al final del día creo es la intención de los que lo crearon, CAADES, la etiqueta esta para ya certificarte, pero que aún no

llega a ser integradora, solo es la marca registrada que va a tener el tomate de Sinaloa (Entrevista Directivo 2, AC).

Queda claro que Agrícola Chaparral ha establecido estrategias de cambio que le permitan permanecer en el mercado estadounidense, y se muestran claros ejemplos de lo que Beckhardt y Pritchard (2006) señalan sobre las estrategias que son útiles para el cambio, en el que argumentan que el líder de organización debe contar con varios elementos como: un clara idea de cómo debe operar la organización, un buen sistema de recompensas, revisiones de desempeño para probar el aprendizaje, sistemas de información que garanticen la retroalimentación sobre el aprendizaje y las acciones aplicadas, programas de capacitación y educación para apoyar las estrategias, estrategias de comunicación que mantengan la necesidad del aprendizaje en la conciencia de todos, así como objetivos y planificación estratégicos definidos, que incluyan el aprendizaje como algo indispensable para lograrlos. Por ello, AC gestiona la pertenencia a grupo de sus empleados, ya que ello le permite que la aceptación e incorporación por parte de su personal en prácticas de mejora en su quehacer diario, además de que utiliza diversos incentivos entre los que señalaron reconocimientos públicos, empleado del mes, y regalos por la dirección de la empresa.

Por otro lado, se observa la importancia de que la organización logre la conformación de manera formal y operacional de una consolidadora de exportación, ya que esta estrategia le permitiría no sólo contar con el *know how* de otras empresas del sector, sino también de disminución de riesgos y la posibilidad de presentar una imagen ante sus competidores como empresa fuerte y consolidada en el sector, cabe aclarar que se iniciaron operaciones con cuatro empresas, sin embargo el alcance aún es limitado ya que sólo existe participación para la adquisición de fertilizantes e insumos para producción.

Otra de las preguntas realizadas trata de obtener información respecto a *¿Quiénes son los departamentos o áreas involucradas en el diseño e implementación de estrategias en la empresa?*

A lo que responde un investigador especialista en el sector hortícola del Estado de Sinaloa:

> Los horticultores de Sinaloa, así como todos los horticultores del país tienen sus propios corporativos o asociaciones que pertenecen al Consejo Nacional Agropecuario (CNA) y el CNA es la máxima cúpula organizativa que hay en el país y que ve o delinea las políticas públicas que en materia productiva o de comercialización existen en México. Creo que estas estructuras le están permitiendo a ellos no solamente permanecer nacionalmente sino estar dictando el rumbo en materia agrícola o en materia de exportaciones que México tiene, si esto no fuera así estaríamos a la deriva y seríamos presa fácil de cualquier corporativo porque no habría o no existiría un marco regulatorio que le de facilidades o que le permita a través de normas, leyes o criterios institucionales constituirse como tal, es decir, no basta solamente con aspectos de bajar costos en materia productiva, sino establecer un marco regulatorio que te permita a través de las distintas secretarías, Secretaría de Hacienda, SEMARNAT y todas las secretarías que estén en apoyo directo para la exención de impuestos, andamiaje institucional, facilidades en materia de transporte, constitución de redes, vías que faciliten a través de lo que está y lo que se puede hacer y apoyado por el sector público para constituir toda esa línea de transportación y edificación de un comercio fluido y directo con Estados Unidos, por ejemplo, nosotros estamos planteando a partir de una investigación de campo realizada, que es muy importante establecer centros de traslado directos de las hortalizas y las fronteras con Estados Unidos que sean más rápidos y expeditos como estaciones ferroviarias, decíamos que aquí en Costa Rica o en El Dorado pudiéramos establecer un centro de traslado hacia Río Rico, más rápido y efectivo, a través de trenes o estaciones que faciliten o le den mayor rapidez al flujo de estos productos que tienen un tiempo para perecer (Entrevista Académico 1).

Por otro lado, algunos de los directivos y gerentes de la organización aseveraron que existen algunas modificaciones respecto al diseño de estrategias en la organización, dado que antes sólo se seguían o consideraban las decisiones del director general y en la actualidad, se involucran diversos departamentos en el análisis y diseño de estrategias organizacionales, tal y como lo señalan a continuación:

> Existen problemáticas que se viven todas las temporadas, no solamente por brotes sino por mercado más que nada, ha habido algunos meses en los que la producción en Sinaloa es muy fuerte, se juntan todas las etapas, no solamente aquí en la empresa, sino todos los productores de la región y el mercado de exportación se cierra prácticamente, se queda solo a los productores de Estados Unidos y los mexicanos tenemos que vender a mercado nacional. en ese sentido, las estrategias que implementamos, básicamente es que ya tenemos nuestra cadena de clientes aquí en México, son diferentes cadenas, clientes normales, clientes del mercado de abastos, es decir, tenemos el canal de distribución nacional bien establecido y cuando se esperan los meses en que se vislumbra que habrá ese tipo de problemática, se empiezan a generar programas desde antes, como por ejemplo el volumen que queremos tener y se platica con los clientes para poderles distribuir todo el volumen que tendremos. Obviamente no se cierra el canal de distribución pero si baja bastante. Tenemos un canal bien desarrollado a nivel nacional que nos ayuda a soportar todo el volumen, esta actividad de diseño de estrategia se realiza entre varios departamentos involucrados como Dirección General, Administración, Contabilidad, Empaque, Producción, Comercialización y Calidad principalmente (Entrevista Gerente 4, AC).

> En la organización nos reunimos constantemente por departamento, dependiendo también la situación. Al término de temporada nos reunimos para ver cómo estuvo la temporada, cuáles fueron las variedades que se presentaron, qué problemas hubo, cómo se pueden mejorar y se realizan las propuestas con la información que

> cada uno proporciona respecto a calidad, producción, costos, es decir, se involucran todas las áreas al final y se desarrolla entre todas las gerencias en conjunto con dirección general estrategias para el siguiente ciclo agrícola, con la finalidad de combatir los problemas que se presentaron, o bien, fortalecer determinadas áreas de la empresa (Entrevista Gerente 2, AC).

> Hay decisiones que toma la dirección general, pero por lo general es abierta a la participación, él siempre se expresa que cada área tiene decisiones, él siempre trata de ser un orquestador y busca mucho la participación y opinión de cada quien y en conjunto se toma la decisión, habrá decisiones muy particulares que le competen a él y arbitrariamente nos dice saben qué vamos a hacer esto, pero por lo general es abierto y trata de sacar un consenso entre especialistas, y busca mucho la manera de hacerte razonar para que saques la mejor respuesta ante determinada situación (Entrevista Gerente 3, AC).

Entre las opiniones vertidas por los empleados, se encuentra:

> Por ejemplo si se refiere a abrir un cultivo nuevo, de sembrar cierta variedad, son el grupo de ingenieros todos los jueves se juntan con los jefes y ellos plantean ante la dirección para que esta le dé el visto bueno, es decir, ya cuando al director le plantean algo es porque ya entre los mismos ingenieros y la administración ya revisaron la propuesta para nada más llegar con el director y planteársela. Aquí las cabezas más fuertes son el gerente de producción, el gerente de administración y el gerente de contabilidad, son los que toman las decisiones más fuertes porque el gerente de administración y contabilidad son los que ven los recursos, los medios para hacerlo y ver si es de alguna u otra manera redituable o rentable para la empresa y el gerente de producción él siempre va a estar enfocado a producir cada vez más, son los que toman decisiones más fuertes en la organización. En ese sentido, se realiza un análisis sobre determinada situación entre los gerentes y él ve si autoriza o si no ya se le lleva un plan B y el decide si autoriza esa otra propuesta. Pero aquí en la empresa decisiones grandes no se toman sin el visto bueno del director general (Entrevista Empleado 1, AC).

De la información recabada de los diversos informantes se infiere que la organización presenta estructura moderna en la toma de decisiones y cuenta con un adecuado proceso de planeación, además de que cumple con los principios de la administración establecidos por Fayol: *división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales al interés general, remuneración, centralización, escalafón, orden, equidad, estabilidad en los puestos del personal, iniciativa y espíritu de grupo* (Robbins y Coulter, 2010, p.29).

Se observa que la empresa incorpora a los diversos involucrados y especialistas en cada área que compone la empresa, considerando las aportaciones de su personal, por lo que se observa un estilo de liderazgo democrático, ya que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como oportunidad de capacitación de su personal además

de que empodera a sus empleados para estar acorde con las condiciones actuales y requerimientos del mercado, ya que promueve la participación de los miembros de la organización en el diseño e implementación de estrategias.

A manera de conocer qué hacen los directivos y mandos medios ante el rechazo o resistencia a cambios o modificaciones que se implementan en la empresa se les preguntó: *¿Qué estrategias han utilizado para disminuir la resistencia al cambio y los obstáculos a los que se enfrenta la empresa al incursionar en mercados internacionales?* encontrando confluencia de opiniones:

> Normalmente la estrategia del licenciado -director general- es convencerlos y a veces la verdad es que si establece algún estímulo, o te manda capacitar o a veces algún estímulo económico, algún reconocimiento, incentivo económico, un premio, pero que se motiva la gente. Estos reconocimientos (Diploma o reconocimiento en el que se muestra la antigüedad del empleado) los entregan cada año en el brindis que hacemos en diciembre, se le entrega el reconocimiento al personal que va cumpliendo quinquenios y les da un pequeño estímulo o les da por ejemplo, en una ocasión a algunos les dio un reloj, a otros una chamarrita, es decir, diferentes artículos aparte del diploma (Entrevista Gerente 1, AC).

Otro entrevistado respondió:

> En cuanto a la motivación, tratamos de cambiar los disgustos que puedan generar los cambios en la gente haciéndoles ver también las responsabilidades que tienen, por ejemplo cuando se implementó el reloj checador se les dijo, cuando te contratamos te dijeron que era un horario de 8:00 a 17:00 hrs. y nunca te dijeron que ibas a entrar a las 8:30 u 8:40, es el mínimo requerido que la empresa te pidió al contratarte, que después lo malentendimos y que se hizo costumbre llegar tarde eso ya es muy diferente, incluso a mí una de las cosas que me ayudó mucho es que les acabo de conseguir un aumento de sueldo a todos, entonces como que el tema se quedó atrás, pero es parte de lo que yo les digo, si cumplimos con el horario, si sacamos el trabajo y si hacemos cosas extraordinarias, también podré conseguir cosas con el patrón para ustedes, pero si ustedes no me ayudan con eso, difícilmente voy a conseguir lo otro y vas a estar inconforme, pero es un efecto dominó. Trato de hablar mucho con ellos, no tengo juntas todos los días, pero si una a la semana o cada quince días, incluso una vez al mes, pero si trato de platicar con ellos todo ese tipo de cosas, que más que nada sean conscientes y sensibilizarlos con todo ese tipo de cosas porque a veces que, como les dije, ahora con el aumento que bueno que se consiguió y que bueno que tenemos una perspectiva buena del dueño de que las cosas se están haciendo bien, ya conseguimos esto, cómo lo mantenemos y cómo lo mejoramos, porque tampoco es caer en el conformismo, de quedarse en su área de confort y hago como que trabajo. Tienes que estar jugando mucho como encargado, a mí siempre me ha quedado claro que uno como jefe es un mediador para que se den las cosas, no es estar con el látigo y chicoteando, yo siempre les digo, somos personas adultas y siempre he estado convencido de que soy un mediador para que se den las cosas y siempre platico con ellos, qué pasa que no se está dando esto, revisamos, atacamos dónde está el cuello de botella, platicamos si ocupamos algo, yo ya veo si lo gestiono con la administración o me voy con el director, uno como jefe está para resolver los problemas no para empeorarlos, muchos jefes no entienden ese pequeño detalle (Entrevista Directivo 2, AC).

Se puede apreciar en las narrativas, que en la organización se implementan estrategias que permiten inhibir la resistencia al cambio como lo establecen Robbins y Coulter (2010); Hodge *et al.* (2003) y Daft (2011) encontrando un total apoyo por parte de dirección general respecto a la capacitación, pláticas, o incentivos para que disminuya la resistencia por parte de empleados. En AC se aprecia un sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores, como se aprecia en los comentarios vertidos por diversos actores se generan instrumentos de apoyo para incentivar a los empleados, así como pláticas constantes que les permitan dar a conocer los cambios a implementar, esto les ha permitido en su mayoría generar cambios exitosos y con la colaboración de los trabajadores, brindándoles mayores beneficios y a la empresa mayor productividad y por ende mejores rendimientos.

5.3. Factores que originan el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa

Según Kast y Rosenzweig (1998) las causas que promueven modificaciones en la organización generalmente son estimuladas por alteraciones en el entorno, tales como: factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales.

Tomando en cuenta lo anterior, se busca dar respuesta a la interrogante de investigación 1: *¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense?* Por lo que, siguiendo con la metodología planteada en el capítulo 3 de este trabajo, se procedió al desarrollo de entrevistas que permitieran incorporar elementos para dar respuesta a dicho cuestionamiento.

Con la finalidad de identificar la situación actual de la mediana empresa hortícola dada la globalización económica, política, de mercados y cultural, nos dimos a la tarea de preguntar a los

diversos actores involucrados en el sector, así como a funcionarios públicos, a quienes se les realizó la siguiente pregunta: *¿De qué manera considera ha incidido la globalización en el desarrollo exportador y en las actividades de la empresa hortícola en Sinaloa?* a lo que respondieron:

> La globalización trae más beneficios que otra cosa, gracias a ello Sinaloa tiene una balanza comercial superavitaria, son las exportaciones, quienes nos permiten estar, el año pasado cerramos con 2290 millones de dólares de exportaciones, contra una balanza de importaciones de 1500 millones de dólares, eso nos permitió tener un superávit de 700 millones de dólares, entonces yo creo que para Sinaloa, fue el año récord, no se debe olvidar que la agricultura es por ciclos, entonces el ciclo agrícola fuerte inicia de otoño/invierno, entonces ya para enero tendremos unas cifras más acertadas, si logramos en este 2014 superar las cifras récord que tuvo Sinaloa en 2012 de exportación (Entrevista Funcionario de Gobierno 1).

> Yo creo que aquí en el estado, como productores y exportadores, cada vez es menos el impacto de la globalización, prevalece más la empresa exportadora, tiene bien dominado su canal de distribución, consolidación de producto, sin embargo, al referirnos a la Pequeña y Mediana Empresa hortícola productora, observamos que no está surgiendo ese nuevo número de empresas. Considero que la esperanza que pudiera haber de PyMES es en aquella transformadora, aquella que da valor agregado, pero en sector agrícola, lo veo muy difícil, no sube más allá, hay intenciones de romper con ese monopolio del intermediarismo, hay intenciones de productores, por ejemplo de frijol, garbanzo, que buscan exportar su producto directamente, pero con las mismas herramientas que tenemos lo ideal sería ir a Europa, ir a Francia, Alemania, para promocionar tu garbanzo de manera directa (Entrevista Funcionario de Gobierno 3).

De igual manera, tratamos el tema con la comunidad académica, obteniendo las siguientes opiniones:

> Ha habido un proceso muy interesante, que tiene que ver fundamentalmente con la integración productiva, de tal suerte que las PyMES, principalmente las medianas empresas han tratado de establecer un encadenamiento que vaya no solo a la producción primaria sino que esta sea eslabonada y que vaya directamente desde la producción hasta la comercialización y la colocación del producto en fresco fundamentalmente en los Estados Unidos, prácticamente han constituido una serie de encadenamientos de valor, que les permite a ellos además del producto en fresco establecer diferentes presentaciones de los productos, como son: las ensaladas en los supermercados, como son otro tipo de presentación, a través del procesamiento y darle valor a los productos como son las salsas, purés, juegos, etc., es decir, la idea de ellos no es solamente enfrascarse o establecer candados en materia productiva, sino que su objetivo es ampliar, diversificar, de tal suerte que estén obedeciendo a las tendencias mundiales del comercio agroalimentario, sobre todo cuando esto tiene que ver mucho o está directamente relacionado con lo que es la inocuidad alimentaria, por los estándares de producción y la calidad que los consumidores persiguen, o buscan o reclaman, es decir, las cadenas globales de transformación y de venta de productos están siendo directamente enmarcadas en el comportamiento del consumidor y no solamente en la estructura de la empresa, es decir, todo lo que nosotros producimos son exigencias directas del mercado, pero fundamentalmente directas del consumidor, es decir, nosotros obedecemos a las tendencias directas del mercado y obedecemos al eslabonamiento directo de este con respecto a las exigencias directas de los consumidores (Entrevista Académico 1).

> La globalización ha impactado sobre todo en las medianas empresas, es que entran a competir con grandes empresas a nivel mundial y con empresas transnacionales o de carácter mundial, entonces, estas empresas se ven

> avasalladas en la mayoría de los casos por estas grandes empresas y si no logran hacer alianzas estratégicas entre las mismas medianas empresas, difícilmente pueden competir con las grandes empresas. Aquí en Sinaloa por ejemplo, son empresas que hay algunas ocasiones que las llaman medianas empresas, pero por la cantidad de trabajadores que están utilizando, la mayoría de las empresas hortícolas las podemos ubicar como gran empresa (Entrevista Académico 2).

Para conocer la opinión que a este respecto tienen los miembros de la organización, nos dimos a la tarea de profundizar en el tema.

> Considero que si ha afectado, pero no tengo la certeza, viendo los números, o si haya sido más positivo, porque uno de los pocos beneficiados han sido las hortalizas en Estados Unidos. En donde siento que ha perjudicado un poquito es en lo que se refiere a lo que son las normas de inocuidad porque si se le ha invertido muchísimo y que a lo mejor es bueno, sobre todo para los que trabajamos aquí, ya que nos ha permitido realizar nuestras funciones con mayor capacitación y protección (Entrevista Gerente 1, AC).

Luego, se obtuvo la siguiente narrativa por parte de uno de los empleados que se encuentra estrechamente relacionado con una de las áreas de mayor relevancia de la organización:

> Yo creo que no hay adversidad que conlleve algún beneficio por otro lado, tanto globalización como aspectos de naturaleza siempre son difíciles, pero las empresas que salen o pueden sobrevivir y aguantar la globalización se han fortalecido más por así decirlo, hubo en 2010 un año extraordinario, se escuchará mal, pero por qué, esto se debió a que tal vez en Estados Unidos nevó, en Florida no hubo economías, se derrumbó todo y resultó que los que teníamos tomate éramos los sinaloenses, y si el tomate valía un peso, pues ahora valía cuatro, entonces ese año fue extraordinario en ganancias. Te vas a un año 2011 donde las expectativas eran buenas y vamos metiendo más hectáreas y te das cuenta que vienen desastres naturales como heladas, luego sequías, la contraparte, por ejemplo, nos preparamos para una helada, pero ahora resulta que es la contraparte y no hay agua, y cuando no hay heladas y cuando tienes el agua para sacar la producción resulta que no hay precio, entonces de qué te sirve tener mucha producción si no hay precio, o al revés de qué te sirve que haya precio si no tienes qué vender porque se te fue todo en la helada o algo así, entonces el tema global si nos afecta mucho a nosotros porque tú como trabajador, como empresario, o como agricultor puedes de alguna u otra manera corregir tus errores, tratar de siempre ser mejor, pero si el mercado sobre todo el internacional no te regula los contratos de venta, no te regula un precio digno para el producto, pues simplemente no vendes. Hay empresas desde 2011 para acá que no aguantaron los golpes que dio la parte de exportación y tuvieron que cerrar, o bien hubo otras que tuvieron que rentar sus campos a otros agricultores más fuertes, a nosotros también nos golpeó, hubo unos años de pérdida pero la empresa ha tratado de salir adelante, inclusive bajamos el número de hectáreas para siembra, esta temporada no puedo decir que ha sido buena, ha sido regular, que tal vez la empresa no tendrá ganancias como en otros años pero por lo menos no va a perder, pero ya tiene perdido porque no ha recuperado lo que ha perdido en años anteriores, por lo menos es un equilibrio. Pero tienes que subsistir al fin de cuenta (Entrevista Empleado 1, AC).

Existe una diversidad de opiniones respecto al impacto que la globalización representa en la organización hortícola exportadora sinaloense, empero se encuentran coincidencias entre los entrevistados en el hecho de que dicho fenómeno presenta oportunidades y retos para las

organizaciones, toda vez que las empresas han tenido que prepararse para competir con empresas internacionales, implementando mejoras en procesos, productos y en estructura organizacional, ya que se requiere de mentalidad exportadora e internacional para que el proceso se desarrolle con éxito, habilidad que se presenta en la mayoría de las empresas de la región.

No obstante, se encuentran coincidencias de lo que Carbaugh (2009) define como globalización:

> El proceso de mayor interdependencia entre los países y sus ciudadanos, ubicándose una mayor integración de mercados de productos y servicios entre las nacionales por medio del comercio, migración e inversión extranjera; esto es, por medio de los flujos internacionales de productos y servicios, de personas y de inversión, como en el caso de equipo, fábricas, acciones y bonos. También, incluye elementos no económicos como la cultura y el entorno. En términos sencillos, la globalización es política, tecnológica y cultural, así como económica (p.2).

Es así como se infieren las repercusiones que ha tenido la globalización en la organización sujeto de estudio, al conocer las opiniones de quienes participan en ella y comentan el hecho de que AC ha tenido que implementar una diversidad de cambios en sus procesos productivos, estructura organizacional, cultura de empleados y equipamiento tecnológico.

Cabe observar que según Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013) aunque la competencia global promueve la eficiencia, obliga tanto a las empresas como a sus empleados a gastar tiempo y esfuerzo en un mayor rango de actividades, toda vez que existen diversos factores que contribuyen al crecimiento de la globalización, entre los que destacan: Aumento en la tecnología y su aplicación; liberalización del comercio transfronterizo o exterior y movimientos de recursos; desarrollo de servicios que apoyan el comercio internacional; crecientes presiones del consumidor;

aumento de la competencia global; cambio de las situaciones políticas y cooperación internacional ampliada (p.7). De esta manera AC ha incursionado cada vez más en actividades que fortalezcan el conocimiento del personal que la integra, aunado a los programas referentes a inocuidad de sus productos, buenas prácticas agrícolas, además de proponer un clima laboral en el que sus empleados se sientan como parte de la organización, encontrándose comprometidos con ella y apoyando en el logro de objetivos organizacionales cuando se presentan los embates de la globalización.

Luego, de acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno de Sinaloa (2011) la situación de los agricultores en Sinaloa ha venido deteriorándose, encontrando un sector descapitalizado, dependiente del crédito, al que son ajenos los principales medios de producción, desorganizado y sumamente vulnerable a los caprichos del mercado y de la naturaleza. La disminuida capacidad operativa, rentabilidad comprometida y baja capitalización de productores, tiene su origen en que participan sólo en el nivel más bajo de la cadena de valor, atrayendo a zonas rurales menos del 20 por ciento del valor que generan los alimentos en el mercado final, insuficiente para financiar su desarrollo técnico y social.

Por lo anterior, el Gobierno del Estado de Sinaloa plantea como objetivo 1: Inducir el cambio en el modelo de negocio de los productores agrícolas que busque la integración económica, dotándolos de capacidades de gestión que privilegien sus capacidades de colaboración y cooperación, que les permita un desarrollo que favorezca el crecimiento y la justicia social. Asimismo establece como objetivo 3: Crear las condiciones necesarias para elevar la productividad y competitividad de las MIPyMES sinaloenses en su integración al mercado nacional e internacional, propiciando el crecimiento económico sostenido y la creación de empleos bien remunerados (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2011).

Tomando en cuenta lo anterior, se desarrolló la siguiente pregunta: *¿Cuáles son las políticas públicas en el renglón de apoyo a PyMES que ha implementado el gobierno del Estado para el logro de los objetivos organizacionales?* De la que se obtuvieron las opiniones que se describen a continuación:

> Hoy en día se ha buscado proveer un mayor apoyo a los empresarios del sector agrícola, se realizan cursos y si acuden algunos de ellos, otros si te hacen el comentario en buen alid, ya no me prepares tanto como escuelita, ahora dame un curso de dónde bajo recursos, porque realmente quiero detonar esto enserio y lo que ocupo es dinero, te dicen así abierta y directamente. Entonces es donde se canaliza, dentro aquí de la misma secretaría hay financiamiento por parte de la Red Fosin, entonces se canalizan ya sea al área comercial de banco común y corriente, o se canalizan a Red Fosin, que creo es más competitivo a través de esta, ya que adquieren tasas mucho más favorables y es como todo, algunos aprovechan los cursos, otros sencillamente, realmente quien ya tiene toda esta experiencia en la exportación, hay algunos que te dicen si porque hay nuevas reglas, o porque quien viene a dar el curso es un personaje y me interesa y se trae a su empresa y hay otros que nada más nos dan las gracias o que no participan, pero son los menos. En ese sentido, se tienen tres niveles de capacitación: 1) Es el básico de los micros, que tienen algún interés o ilusión en exportar, que se les da lo básico de cómo exportar, los temas principales que deben de saber. 2) Ya se habla sobre certificaciones, quieren requerimientos, etiquetado, estudios de mercado, que le llaman el EPEO, que es con una empresa que tenemos también que es GETZEL que está en Phoenix, que se hace un estudio de mercado directamente y, 3) Es con COMCE (Consejo Mexicano de Comercio Exterior), que ellos ya realizan cursos como por ejemplo: devoluciones del IVA, o draw back, ventanilla de gestión para el comercio exterior que está establecida en la secretaría de economía, ya son temas aduaneros más específicos, ya ahí asisten, al agricultor o al hortícola le interesan esos temas porque son actualizaciones en cuanto a hacienda, todos los requerimientos y modificaciones que van saliendo, nuevos tratados. Entonces, si asisten, de hecho esos si les cuestan a ellos y aun así asisten (Entrevista Funcionario de gobierno 1).

En contrapartida, se generó el siguiente punto de vista:

> En el caso de las PyMES, históricamente han sido bajadoras de recursos y salen a la exportación y se siguen manteniendo de manera local, sin embargo, se observa que el Gobierno del Estado no las impulsa más allá porque el apoyo que dan es a eventos a nivel nacional no internacional, no las presionan más allá, no se generan estrategias. Hay un fuerte número de empresas que se está bajando del listado de aduanas, la mortandad de las empresas PyMES abortadas es cada vez mayor, se puede apreciar en los indicadores que de cada 10 empresas que se instalan en México cada año, sólo dos sobreviven. Algo está faltando dentro de la estructura de apoyos, ya sea a nivel municipal, estatal o federal (Entrevista Funcionario de gobierno 3).

Otra de las opiniones vertidas en este renglón, respecto al apoyo gubernamental que recibe AC refieren:

> Se cuenta con el apoyo por medio de CAADES, nuestro representante, es la voz de todos nosotros en Sinaloa y creo que el apoyo está, la verdad ha sido la cara, cuando está el mercado difícil, cuando se llegan a un cierto tipo de acuerdos entre agricultores, CAADES es intermediario, para tomar diferentes estrategias de productos, qué calidades se exportan para no sobre inventariar al mercado de Estados Unidos, entonces creo que en ese sentido si nos ayudan, ya si se toman o no las estrategias ya es punto y aparte, pero si existe cierta organización,

> ya en cuestión monetaria está el acuerdo de suspensión que creo que ha sido no sé si bueno o malo pero está y creo que falta tiempo para decidir si es bueno o no el nuevo acuerdo (Entrevista Gerente 4, AC).

La política pública que se establece por parte del Gobierno del Estado se asume es aún insuficiente, dadas las necesidades del sector hortícola, al poner de manifiesto entre los agricultores el hecho de requerir mayores apoyos económicos para la producción tal y como se observa en el caso de los agricultores estadounidenses, respecto a incentivos a producción, capacitación, subsidios, y en general las acciones que implementan para que el sector sea cada vez más competitivos. En Sinaloa, se observa un gran emprendedurismo por parte de la organización hortícola por mejorar sus procesos productivos, cultivos, capacitación a sus empleados, tecnología, mejores prácticas, pero se adolece de un mayor apoyo institucional que permita acceder a mayores recursos económicos.

Enseguida, considerando obtener información por parte de diversos involucrados en el sector hortícola, que permitiera dar respuesta a interrogante de investigación 1, se les cuestionó acerca de *¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense?* A lo que respondieron:

> La situación actual del campo en Sinaloa es delicada y observamos el doble discurso del gobierno respecto a los apoyos que otorgan al sector que nunca llegan. Somos los que ponemos el alimento en la mesa de los mexicanos y si no se toma en cuenta como sector primario y se dan las estrategias para que nuestra actividad siga brindando y blindando la soberanía alimentaria del país, aguas, este país a una chispita está para que colapse, por ello es importante que se establezcan políticas de cambio y mayores apoyo al sector agrícola sinaloense, sobre todo cuando nos referimos a la exportación porque somos quienes más representamos en los indicadores del país (Entrevista Funcionario CAADES).

Después, otro representante de asociación agrícola advirtió:

> Las variables climáticas y la escasez de agua son los principales aspectos que preocupan al campo, ya que esto genera una inestabilidad constante. Pero es importante que empecemos a modificar la forma de hacer las cosas, vencer nuestra propia resistencia al cambio, correr riesgos, adoptar tecnologías exitosas ya probadas en otras partes del mundo y en nuestra propia región, como es la agricultura de conservación (Entrevista Funcionario AARC).

Luego, se encuentra la opinión de un directivo de Agrícola Chaparral, quien argumenta:

> En los 90s tuvimos una situación muy triste, casi se vendía la empresa, porque en el 91, el año del fenómeno del "Niño" no había recursos para sacar adelante la empresa, había demasiada lluvia, muchas plagas, muchos químicos que comprar y no había recursos, fue cuando casi se vendía, tuvimos una huelga, casi estallaba la huelga, no estalló, porque no pagábamos a la gente, fueron épocas muy difíciles pero afortunadamente se salió adelante, dijeron que iban a vender, pero no vendieron porque la persona a la que le iban a vender quería casi regalado esto, entonces el 92, entra el Lic. Esquer (Director General de la empresa), en una situación muy crítica económica, empezó a ver de dónde íbamos a obtener recursos para continuar porque la familia no quería perder la empresa y luego cuántas fuentes de trabajo se iban a perder para tanta gente, entonces se puso a buscar recursos, obtuvimos un préstamo y seguimos.
> El Director General es una persona muy visionaria, le gusta ir a la par de la tecnología. También aquí en la administración empezaron a haber cambios por ejemplo el departamento de contabilidad empezó a crecer, contratamos gente, éramos muy poquitos y no teníamos gente especializada, entonces, se contrató y se creó un departamento de contabilidad más grande y estructurado, luego a raíz de eso y para tener información más rápida se creó el departamento de sistemas, empezamos a crecer administrativamente, y luego se compró la máquina seleccionadora del tomate para el empaque, se empezó a comprar maquinaria en un año que nos fue muy bien, que empezó a haber recursos. Así se fueron comprando las máquinas seleccionadoras de chile, se compraron como 4 años después de la de tomate, es una máquina francesa, se trajo de Europa. El empaque ha crecido poco, pero si se le ha metido mucha tecnología, se pusieron paredes y techo, ya que por razones de inocuidad los empaques no deben estar al aire libre, nosotros hace mucho pensamos en inocuidad no acabamos de entrar, desde que nos dijeron que por ahí era el camino, empezamos.
> Todo ha crecido, los cuartos fríos, se hicieron cuartos de gaseo para aprovechar los precios de los tomates, los verdeamos con gas, hacemos que la maduración llegue más rápido que cuando está en la plantita el tomate, nos adelantamos para aprovechar precios, porque a veces los periodos de precios son muy cortitos, este año ha sido el problema que casi no ha habido producción ni precio, este no va a ser un año bueno, será regular (Entrevista Directivo 1, AC).

Abundando en lo que los empleados de Agrícola Chaparral consideran factores promotores del cambio en la organización, se obtiene la siguiente opinión:

> La empresa debe tener más de 30 años exportando, sin embargo, tenían algunos problemas en la distribuidora de muchos rechazos y reclamos, tenían problemas de calidad, inocuidad con el producto y me contrataron para hacer un plan, una base de trabajo para poder corregir inmediatamente todo este tipo de problemas que había con la distribuidora. Además con la exportación, te enfrentas con muchos tipos de barreras arancelarias, te ponen barreras comerciales, las principales que nos ponen es que Florida es el principal productor de E.U. en la misma temporada que está produciendo Sinaloa, y ellos te imponen desde barreras de calidad, inocuidad, te piden una calidad superior y condiciones de inocuidad que las puedas demostrar mediante compañías certificadoras de que estas mandando un producto inocuo, libre de microorganismos que puedan dañar al consumidor norteamericano. Desde un precio piso que tú no puedes vender debajo de ese precio y ellos sí, te ponen una traba de un precio tope y te dicen, de ahí no puedes bajar, si no lo puedes vender se tiene que regresar tu producto para México, no puedes ofrecer un descuento, entonces, le ponen todo ese tipo de trabas al productor mexicano, entonces en los últimos años se ha hecho mucho énfasis a lo que es inocuidad, calidad, ya muchos agricultores están cambiando a cultivos protegidos porque te da tomates más redondos, más libres de defectos, de mejor calidad, de mayor vida en anaquel para poder competir con el mercado norteamericano, aparte de que te piden certificaciones ya sea de compañías certificadoras de aquí de México o de Estados Unidos que demuestren que estás trabajando fuerte lo que es inocuidad desde lo que es el campo hasta el empaque, ya si aplicas compostas, tienen que estar tratadas, tienen que tener un registro de su tratamiento y todos los

> fertilizantes o agroquímicos que se aplican deben estar aprobados por FDA[64], por la USDA[65], no puedes aplicar como antes a criterio cualquier producto que pueda llevar a dañar la salud del consumidor (Entrevista Gerente 2, AC).

La respuesta anterior permite inferir que entre los principales aspectos que han promovido el establecimiento de cambios en Agrícola Chaparral obedecen a las imposiciones o regulaciones y restricciones no arancelarias que implementa el gobierno estadounidense para inhibir el acceso a productos mexicanos, lo que provoca una desventaja competitiva para los horticultores sinaloenses. En la búsqueda de indagar un poco más acerca de este tema, se incorporó otra respuesta:

> Ante la situación adversa que se presentó en el mercado hace algunos años, la empresa pensó en un momento en recortar personal, empezó a generarse mucha incertidumbre en la gente porque entre ellos mismos aunque no les dijeras sabían: "esto no está bien, dos temporadas y malas", afortunadamente tenemos unos directivos que piensan con el corazón un 50% y el otro 50% con el negocio porque la mayoría no es así, y el director dijo: "lo último que vamos a hacer es recortar gente" y lo que hicimos como trabajadores fue implementar un trabajo de costos y presupuestos, nos pusimos metas, vamos a ahorrar el 30%, producir lo mismo pero ahorrando un 30% con la intención de que todos conserváramos nuestro empleo, y toda la gente desde ahorrar una hoja hasta una aplicación en el campo, siempre se logró no el 30% de ahorro pero si fue arriba del 20% entonces la dirección vio ese logro y ese reconocimiento y fue cuando optó por no recortar gente, continuamos trabajando con propuestas de ahorro y eso yo creo que es lo que salvó a la agrícola en su momento, pero si fue un impacto fuerte para los empleados, si repercutió en que un reparto de utilidades no se haya hecho como se debía, inclusive la empresa estaba para no dar utilidades y entregó 15 días de utilidades a la gente como reconocimiento al esfuerzo que todos hicieron.
> Otro de los factores que inciden en decisiones de cambio es el precio que te establece el mercado internacional, la parte de la naturaleza, si te permite o no que tus pozos tengan agua, que el clima te favorezca por ejemplo si el clima es caluroso, el producto se empieza a madurar muy rápido, eso hace que se te termine más rápido el producto y por otro lado, con el frio se quema el producto entonces ya no puedes cosechar. Considero que son parte de las adversidades con las que se enfrenta la empresa cada periodo (Entrevista Empleado 1, AC).

Es de considerar que se trata de una organización que presenta indicios de prácticas administrativas modernas en las que se observa un liderazgo transformador, que en palabras de Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) es el líder con capacidad de inspirar y motivar

[64] Agencia de Alimentos y Medicamentos (Food and Drug Administration, por sus siglas en inglés), es una agencia del Gobierno de Estados Unidos encargada de proteger la salud pública mediante la regulación de los medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos, dispositivos médicos, el abastecimiento de alimentos en nuestro país, los cosméticos, los suplementos dietéticos y los productos que emiten radiaciones, entre otras (FDA, 2015).
[65] Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (United States Department of Agriculture, por sus siglas en inglés) responsable de proteger la agricultura contra plagas y enfermedades, asegurándose, de que todas las nuevas variedades de plantas transgénicas no planteen el riesgo de que otras plantas contraigan plagas (USDA, 2015).

a los seguidores para que alcancen resultados mayores que los originalmente planeados y obtengan recompensas internas. Ciertamente entre las características de Agrícola Chaparral se observa que las personas y sus actitudes, percepciones, habilidades de aprendizaje, sentimientos y metas son importantes para la organización, toda vez que la empresa se ha preocupado por brindarles cierta estabilidad laboral amén de las condiciones adversas en las que se desempeña.

Considerando que la empresa hortícola sinaloense ha transitado por diversos momentos y retos en el proceso de incursión en mercados extranjeros, se cuestionó a algunos gerentes acerca de *¿Cuáles han sido los cambios que han tenido que implementar para el logro de la exportación de sus productos?* quienes comentaron:

> Se ha ido haciendo más problemático el cultivo por los problemas de plagas y enfermedades, lo que ha obligado a **cambiar los sistemas de producción,** aparte que son más productivos, es decir, son más caros pero son más productivos. Respecto a personal, considero que en gerencias no se ha crecido, sin embargo se ha establecido un proyecto en Tepic para diversificación de productos, en el que se contrató a una persona para que administrara el campo pero está supeditada a la matriz aquí en Culiacán, todo debe informar a la gerencia administrativa y dirección general. Creo que el personal en general se ha fortalecido, por ejemplo en Culiacán se trabaja con agricultura protegida, tenemos más ingenieros que antes, ahora se ha reducido la superficie de siembra porque es algo más de precisión. En lo que son las condiciones de trabajo a los jornaleros si se les ha mejorado muchísimo. Por ejemplo las viviendas es otro mundo ahora, antes todos los campos tenían viviendas de lámina o cartón, pero ahora casi todos los campos son cuartitos de material, de concreto, son más seguros, el servicio médico se les ha mejorado muchísimo, escuelas, incluso yo me acuerdo que antes tomaban agua hasta de los canales, ahora no, pura agua potable para sus labores y para consumo agua purificada. A nivel campo, sobre todo las **condiciones de higiene**, a veces se batalla ahí, porque se le tiene que decir a la gente que se tienen que bañar todos los días. Yo creo que esto ha sido bueno porque ahora la gente está más sana, no se enferma tanto, se cuidan un poco más, además de que los **productos son más inocuos, son productos de mejor calidad.**
> El mercado es variable, por ejemplo con las mallas se ha mejorado mucho lo que es la calidad del producto sobre todo el tamaño y las presentaciones, la firmeza, si se ha mejorado. Porque los compradores estadounidenses lo que piden es tomate o producto bonito. Y respecto a los tamaños depende del mercado, regularmente los medianos son los que más prefieren.
> Cambios como grupo o equipo de trabajo, la empresa creo que si ha invertido sobre todo en **capacitación,** en las diferentes áreas y en la **creación de equipos de trabajo, mejoras de condiciones** también. Yo siento que si se ha hecho algo.
> Respecto a condiciones de trabajo. En la administración moderna se basa mucho más en el **análisis de la información para la toma de decisiones**, entonces ahorita por ejemplo “estos aparatitos” (laptops, equipos portátiles, celulares, etc.) han facilitado muchísimo las cosas, porque traemos la información al día. Porque nosotros tenemos que actualizar, prácticamente todos los días lo que hacemos. De esa manera se concentra la información a nivel campo y a nivel agrícola y eso yo siento que ha ayudado mucho (Entrevista Gerente 1, AC).

La opinión referida pudiera ser generalizada entre los empleados de la organización, dado que se realizó el mismo cuestionamiento a diferentes áreas, encontrando coincidencias respecto a los cambios respecto a prácticas de inocuidad, buenas prácticas agrícolas, mejores condiciones para jornaleros agrícolas, diversificación de cultivos, implementación de herramientas tecnológicas que enriquecen sus actividades cotidianas, señalan también que ha mejorado bastante el clima laboral, y aunado a dichos comentarios, se refieren aspectos técnicos respecto a la presentación de los productos, los cuales son puntualizados por otro de los gerentes de la agrícola.

> Otro de los cambios importantes es respecto a la presentación de los productos que se envían a los Estados Unidos, todos los envases tienen que llevar en la caja una identificación (ID), el cual es un acuerdo que se firma cada tanto tiempo para la exportación a ese país y cada productor tiene una ID o un número de identificación de ese acuerdo para poder pasar a E.U., entonces en cada caja y en cada envase que se envía, tiene que ir impreso el ID y el acuerdo del productor para poder exportar a ese mercado. Cabe mencionar que ha ido cambiando mucho el mercado, antes se manejaba mucho la mini jaba, la mini reja, ya la cultura ha ido cambiando y ahora la mayoría usa puro cartón, para cuidar más la vida de anaquel del producto que no se te pudra tan rápido, que te dure más tiempo, en E.U. existen muchas presentaciones para los productos, en bolsas, con membranas de respiración, algunas no se ven, otras traen perforaciones, se está cambiando ya mucho de cartón a cajas de plástico reciclables, ya algunas vienen desarmadas, llegan lavadas y desinfectadas, llegan y las armas aquí, y por lo mismo, por cuestiones de inocuidad se utilizan, porque es plástico y no absorbe humedad como el cartón y son más fáciles de controlar. Se importan de E.U., muchas veces son a petición del cliente, nos piden que las enviemos en RPC, son las cajas de plástico (Recicled Container Plastic) y nosotros hacemos contratos de renta y las estamos devolviendo y al final si hubo alguna diferencia o faltante ya se ve la forma de hacer un arreglo. Asimismo, los pallets que se envían a Estados Unidos, tienen un tratamiento térmico, se meten en hornos a altas temperaturas para eliminar problemas de plagas, larvas, termitas, que puedan entrar al mercado, de hecho no te permiten entrar parrillas con corteza, que se vean porosas o se vean sucias, te bajan toda la carga y te la devuelven, aparte de que cada parrilla debe llevar el sello del tratamiento que le dieron con el número de registro de la planta (la que lleva el tratamiento térmico), se usa también una parrilla que se llama -Shell- es una parrilla azul, esta también se renta, la renta es en E.U. y haces contratos con distribuidoras que manejen ese tipo de parrillas y le estás mandando a los que tienen contrato con Shell esas parrillas, esta es más limpia, viene cepillada y es estofada, es decir, que la metieron en hornos a altas temperaturas y le eliminas mucho la humedad que tienen y viene pintada de color azul y trae símbolo de reciclaje, y esas se están reciclando continuamente. (Entrevista Gerente 2, AC).

Respecto a lo anterior, se identifica el esfuerzo que realiza la dirección general en el logro del desarrollo organizacional, que en palabras de Chiavenato (2006) permite mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional. Así como algunas transformaciones

derivadas de las necesidades del entorno, como implementación de procesos productivos a partir de agricultura protegida y ya no en campo abierto como se hacía años atrás, ya que los requerimientos en cuanto a sanidad, calidad e inocuidad cada vez son mayores para la exportación de productos, coincidiendo con lo que Beckard (1988) establece como una modificación sustancial en diseño, estructura y naturaleza de la organización, más allá de las adaptaciones y perfeccionamiento del estado actual.

Además el lograr incursionar en otros mercados vía exportación de bienes, se observa desde la perspectiva planteada por Johanson y Vahlne (1977) en el que esta se desarrolla de manera gradual y se logra la participación en mercados internacionales a partir de algunos mecanismos como el compromiso y conocimiento del mercado, las decisiones de compromiso, así como las actividades rutinarias, aunado a lo que se ha incorporado en los últimos años referente a la incorporación de redes, es decir, la creación de alianzas estratégicas con otras organizaciones. De lo antes referido se constata que uno de los aciertos que ha tenido AC es que se ha ido documentando y especializando personal en relación a la incursión de sus productos en el mercado de exportación, aunado a la incorporación en sus procesos de certificaciones que otorgan organismos externos.

Para concluir este apartado, es importante contemplar que en relación a las interrogantes que orientan esta investigación y con los comentarios recabados por parte de actores de la organización, funcionarios de gobierno y especialistas académicos, se logró conocer los aspectos que suscitan el cambio organizacional en AC y las actividades que implementan para lograr la exportación de sus productos a mercados internacionales, por lo que queda resuelta la interrogante de investigación 1 que se planteó de la siguiente manera: *¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense?*. Asimismo, es preciso señalar que se cumplieron los objetivos establecidos al inicio del estudio, respecto a las temáticas referidas, los cuales fueron completamente logrados, toda vez que se

encontraron hallazgos respecto a los elementos que motivaron a la organización a incorporar transformaciones y estrategias para la venta de sus productos al extranjero.

5.4. Características del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense

La organización actual se caracteriza por desarrollarse en un entorno incierto, el cual no da cabida para la estática, la rutina, la comodidad, la costumbre, la falta de desarrollo e innovación, sino que motiva o requiere de modificaciones, reformas y cambios constantes y anticipados, dado que las empresas que no perciben o identifican la necesidad de cambiar tienden a perecer o perder competitividad. Las empresas deben tener claridad en que *lo único que no cambia, es el cambio.*

El cambio organizacional, ha sido considerado por diversos autores como las transformaciones, movimientos, ausencia o trascendencia del estado actual de la organización a uno nuevo, que permite el desarrollo de mejoras en procesos, productos, estrategias, estructura, cultura, comportamiento, mercado y actividades laborales que orientan al logro de los objetivos y metas planteadas.

Chiavenato (2006) entiende el cambio en la organización como el cambio de mentalidad de las personas y contar con los elementos necesarios para efectuar modificaciones en los trabajadores y en el ambiente laboral. Luego Daft (2007) argumenta que el CO es la adopción de una nueva idea o comportamiento que es nuevo para la industria, mercado o entorno general de la organización y caracteriza cuatro tipos principales: *tecnológico, de producto, de estructura y cultural.*

En la organización cambiante, según Restrepo *et al.* (2009) se observa un conjunto de personas organizadas en un equipo de trabajo que comparten un objetivo común, con el fin de lograr resultados para el mejoramiento continuo de la organización. Entre sus características se encuentra que la comunicación se da a través del debate y el diálogo (comunicación efectiva), se da una

estandarización de procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, es multidireccional y se da empoderamiento a las personas. La toma de decisiones se realiza en forma conjunta y autónoma por consenso del equipo de trabajo. Los líderes (directivos) inspiran, son poco protagonistas e impulsan el respeto por las diferencias de opinión, se observan prácticas éticas y socialmente responsables, así como calidad y competitividad organizacional (p. 355).

Con el objetivo de identificar las particularidades que determinan el cambio organizacional y dar respuesta a la interrogante de investigación 2 la cual plantea: *¿Qué características identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola sinaloense para el desarrollo exportador?* se recabaron las siguientes opiniones:

> La organización hortícola en Sinaloa en su mayoría, siguen siendo empresas familiares, desde la estructura, el padre de familia, es el director de la empresa el que toma las decisiones, el hijo, el yerno, la hija, etc., la contratación que se está dando, por ejemplo, que tiene relación con las universidades, el número de egresados de universidades cada vez es, llámese Licenciados en Negocio y Comercio Internacional, Aduanas, etc., es mucho mayor allá el bono, es el bono de educación en un momento dado, la oferta que está disponible para las empresas, cuántos jóvenes no están trabajando en su área, están en otras actividades, o fuera del estado, o fuga de talentos, es decir, las empresas no los están ocupando, es más terreno familiar, en las áreas administrativas, en las áreas de especialización más cuando se requiere hacer una promoción en el extranjero, ¿cómo va a viajar el trabajador? Prefiero que viaje mi hija o mi yerno, para hacer esa promoción. En la parte técnica si están haciendo contrataciones, en la rama de ingeniería, las adopciones tecnológicas, porque no les queda de otra, tienen que buscar la mano de obra especializada que no la tiene, el talento en algunos casos no se da en familias (Entrevista Funcionario de gobierno 3).

Consecuentemente, se realizó el mismo cuestionamiento a un investigador, especialista en sector hortícola, quien respondió:

> Es algo muy importante que las empresas empiecen a ver que ya no solo obedecen a aspectos de carácter regional, que tienen que estar sincronizados con lo que pasa en el exterior y fundamentalmente con las cadenas globales de valor y los cambios deben estar en armonía con este tipo de situaciones porque si no hay modernización, si no hay estructuras de mando en la cadena de producción, transformación y comercialización del producto, creo que se generarán problemas porque no se estarán observando más allá de lo que es el mercado regional cuando el objetivo fundamental de este tipo de empresas en particular es el mercado externo y el mercado externo, además del aspecto del consumidor tiene que ver mucho con la situación de costos, costos que hacen que varíe el precio del producto, lo cual repercute de manera fundamental en las preferencias de los consumidores y si no se enfrenta con toda la capacidad debida en materia de costos, creo que estaremos generando un producto poco atractivo y poco rentable para su colocación en el mercado externo. Creo que se está en posibilidades de hacerlo, los agricultores han entendido un poco este tipo de aspectos y están observando que el discurso del sector primario debe de quedar un poco en la historia para incorporar lo que

> se llama multifuncionalidad de la agricultura que vaya en ese sentido, encadenamiento desde la producción en fresco hasta la comercialización directa transformada, agregándole valor y que sea aceptada a partir de las exigencias iniciales de los consumidores del mercado internacional (Entrevista Académico 2).

De igual manera se obtuvieron opiniones por parte de los gerentes y trabajadores de la organización sujeto de estudio, quienes señalaron:

> Uno de los cambios que empezamos a ver era la importancia de la calidad para el cliente, entonces ya se fueron formando y entrenando personas que ya estuvieran específicas en un puesto, entonces se empezaron a formar los grupos de calidad, se empezó a capacitar a la gente, y se hicieron los manuales que se tenían que hacer para completar toda la documentación que se tenía que manejar y toda la estandarización que tenemos que manejar para mandar un producto homogéneo al mercado de exportación con la calidad que nos está requiriendo el cliente (Entrevista Gerente 2, AC).

Por su parte, un trabajador comenta:

> Yo creo que conocemos los objetivos de la empresa, el por qué y para qué estás aquí, el estar constante en las capacitaciones que te dan y entender el objetivo, que es apoyar en la calidad de todo, es tener bien puesta la camiseta, por eso yo creo que ya tenemos la mayoría muchos años aquí. Es muy baja la rotación de personal, casi no se da, yo creo que es porque sentimos satisfechos y porque entendemos los objetivos, la misión, la visión y sobre todo los valores que tiene la empresa y que te van fomentando y te vas apropiando de ellos.
>
> En la empresa se aprecias cambios en la calidad de vida que se brinda a jornaleros y a sus familias, es una empresa que se preocupa porque vivan bien, en todos los aspectos desde ir cambiando los cuartos de lámina a cuartos de material, el ponerles guardería, aire acondicionado, la alimentación que se les da, que nosotros recibimos supervisión de los nutriólogos de la AARC o de la misma empresa para ver el menú semanalmente, el apoyo en cuanto a la salud y a la educación principalmente. Aquí es una de las cosas a las que se da mucha importante en la dirección, se preocupan para que los niños estudien, los niños son de la escuela y nada más y es algo que también se ha venido erradicando con los papás, porque ellos traían 5 o 6 hijos para que trabajaran y han ido cambiando el pensamiento de que, a bueno es cierto, saben que mi hijo tiene 15 o 16 años, pero estudiará, ahora sí, ya ellos se interesan porque los niños, si bien trabajan en la edad permitida, también estudian, antes no se veía que salieran ni de la primaria muchos y ahora salen 20, 30, 40 de cada campo que sale de primaria y miras 15 a 20 que salen de secundaria. Yo creo que ellos han visto el cambio que la empresa les ha ofrecido cada temporada y yo creo que les ha agradado (Entrevista Empleado 3, AC).

Se puede argumentar que entre las características que identifican a Agrícola Chaparral se encuentran la cada vez mayor preocupación por incluir procesos de calidad tanto en productos, procesos, cuestiones laborales, cumplir con requerimientos que la identifiquen como Empresa Socialmente Responsable, contar con buenas prácticas agrícolas, inocuidad alimentaria, modificación de empaques, diversificación de productos, distribución, estructura organizacional, delimitación de funciones de las diversas áreas que la componen, actualización y capacitación de su planta laboral, incorporación de tecnología en sus procesos administrativos y productivos, así

como brindar las condiciones adecuadas para los trabajadores del campo y cumplir con los requerimientos de organismos internacionales sobre el no empleo a mano de obra infantil.

Cabe observar que de las narrativas de académicos, empleados y mandos medios de la organización, se aprecian las características que identifican las transformaciones implementadas en AC, destacando una permanente capacitación y actualización de sus empleados, interés por el bienestar de sus trabajadores y buenas prácticas organizacionales, aunado a la búsqueda constante de calidad en sus productos e inocuidad alimentaria, lo cual permite asumir que según los datos encontrados se resuelve la interrogante 2 de esta investigación, planteada como se describe a continuación: *¿Qué características identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola sinaloense para el desarrollo exportador?* Además de que con las respuestas obtenidas se logró el objetivo planteado en relación a esta temática.

5.5. Cambios implementados en la mediana empresa hortícola para el desarrollo exportador

Hablar de cambio en la organización actual es referirnos a un proceso natural derivado de la era global en la que se desenvuelven los negocios y que han sido rebasados por nuevos fenómenos o situaciones como la *globalidad*, es decir, la continuación de la globalización, una nueva tendencia que se refiere a la competitividad de las empresas ya no visto sólo desde el esquema económico, sino más bien, a partir de la competitividad y desarrollo del capital humano, al considerar que este compite con especialistas de diversos países del orbe mundial y ya no sólo con sus compatriotas o compañeros de universidad, lo que conlleva a un mayor dinamismo en las actividades que se desarrollan por permanecer y realizarse en el mundo de los negocios, esto sin lugar a dudas

ocasiona transformaciones constantes derivadas de las externalidades en las que se encuentra inmersa la organización.

Así pues, la horticultura en Sinaloa requiere ya no sólo de especialistas que conozcan el proceso de producción, sino también de estrategias de cambio que conlleven a la permanencia en el mercado nacional e internacional, considerando las variables económicas, políticas, culturales, de mercado y tecnológicas.

En ese sentido, se encuentra lo que Daft (2007) considera las modificaciones necesarias para que la organización no perezca, cambio en *producción*, ya que les requieren mayores estándares de calidad, homogeneidad en los productos, inocuidad alimentaria, entre otros; *tecnología*, necesaria para una mejor y mayor producción y tratamiento de los productos provenientes del campo; *estructural*, al requerir personal mejor capacitado y actualizado en aspectos de exportación, idiomas, negociación intercultural, además de hacerse necesario el contar con áreas como Recursos Humanos, Empaque, Logística, etc.; *cultural*, modificaciones en la forma en que los empleados perciben su quehacer cotidiano, costumbres, entre otras.

Dado el contexto anterior y con el objetivo de analizar los principales cambios instaurados en la mediana empresa hortícola sinaloense, específicamente, conocer los cambios en Agrícola Chaparral, se planteó la pregunta *¿Qué cambios se han implementado en la mediana empresa hortícola en Sinaloa para alcanzar el desarrollo exportador?* la cual permitirá dar respuesta a la interrogante de investigación 3.

Hay que hacer notar que la mayoría de las organizaciones hortícola en Sinaloa desde sus inicios visualizaron la idea de comercializar sus productos vía exportación hacia nuestro vecino país del norte –Estados Unidos- principalmente, para lo que iniciaron el traslado de productos hacia ese

mercado, empero, debido a los requerimientos cada vez mayores acerca de calidad, seguridad, confiabilidad y de manera específica, dados los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 en los que la violencia trastoca la seguridad de ese país, se implementan nuevas medidas referentes a la introducción de productos y/o servicios, los cuales se contemplan en la *Ley Bioterrorismo*[66] lo que modifica la forma en la que las empresas hortícolas introducen sus bienes a ese país y específicamente, lo que las obliga a la implementación de transformaciones o cambios en su manera de organizarse y producir principalmente.

Ciertamente como lo establecen Root (1994) y Rialp (1999) la internacionalización es un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Destaca que la mediana empresa hortícola en Sinaloa inició su proceso de internacionalización a partir de la exportación de sus productos, dados sus excedentes de producción y búsqueda de colocación de sus bienes. Cabe hacer mención de lo que Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) consideran la internacionalización gradual de la empresa, argumentando que estas tratarán de evitar el riesgo e incertidumbre e iniciarán sus operaciones internacionales al mercado o país psicológicamente más próximo al país de origen, como se puede constatar en relación a las operaciones que realizan estas organizaciones con el mercado estadounidense.

En particular, es de observar que la internacionalización de las organizaciones conlleva transformaciones en su operación como se ha señalado, en virtud de que hoy en día se les requiere de medidas de cumplimiento para la incursión de sus productos en el mercado de exportación, tales

[66] Dirigida al último eslabón de las cadenas exportadoras, es decir, las que directamente tratan de introducir productos a los Estados Unidos de América. La Ley de Seguridad de la Salud Pública y Preparación y Respuesta ante el Bioterrorismo (Ley Bioterrorismo) estipula que la FDA deberá recibir una notificación previa sobre cualquier importación de alimentos hacia los E.U. (COFOCE, 2015).

como: inocuidad, calidad, envase y embalaje, transportación, barreras no arancelarias, presentación y color del producto, entre otras. Por ello, en la búsqueda de dar respuesta y ahondar en la obtención de información, se les preguntó a diversos especialistas en la materia que se consideraron informantes clave en el enriquecimiento de información que dieran respuesta a interrogante 3 de investigación *¿Qué cambios se han implementado en la mediana empresa hortícola en Sinaloa para alcanzar el desarrollo exportador?* comentando lo siguiente:

> Ellos se han estado adaptando a lo que es la demanda del producto en cuanto a calidad, especificaciones, certificaciones, requerimientos, el uso de nuevos productos de tecnología, biología, etc., y obviamente han estado enfocándose a lo que son los mercados emergentes, no nada más el de Estados Unidos, como tradicionalmente se estaba hablando, que también viene a repercutir lo que es el transporte, la infraestructura, que no es lo mismo llevar a Estados Unidos, que trasladar hacia otros países. Por tanto, han estado implementando esos cambios, se han estado adecuando y pues buscando también variedad en sus productos. Ver no nada más tradicionalmente el tomate, sino buscar otro tipo de productos que son muy demandados en otros países (Entrevista Funcionario de gobierno 1).

Otro informante argumentó:

> Han establecido capacitación constante en desarrollar a sus proveedores, es decir, los habilitan, ellos les pagan para ver si el transporte esté *Just in time*, que el producto me lo entregues con todas las certificaciones que yo necesito, es decir, que cumpla, desde la jaba donde lo vas a guardar hasta el contenedor dónde lo vas a llevar y todo lo que es inocuidad, orgánico, todo eso se está cuidando, el horticultor todo eso lo está cuidando demasiado (Entrevista Funcionario de gobierno 2).

Luego, tratando de encontrar más elementos respecto a los cambios implementados en este tipo de organización, se incorporó la opinión de otro funcionario de gobierno, quien añadió:

> Las empresas actuales que han estado exportando, hortícolas, algo que les ayudó a mantener y seguir teniendo este liderazgo es la asociación que lograron con distribuidores en el mercado estadounidense, fue donde agarraron la fortaleza, al grado que yo creo que este tipo de asociación en una primera y segunda generación este tipo de empresas sigue teniendo el mismo socio, es ganar-ganar, al grado que no se atreven a romper o buscar un distribuidor diferente (Entrevista Funcionario de gobierno 3).

En ese mismo sentido, la comunidad académica opinó:

> Creo que ellos han estado muy atentos, no solamente en el aspecto organizacional y de comportamiento de la empresa hacia adentro, sino en algo que es muy importante, ver y visualizar cuál es el comportamiento externo, en materia de telecomunicaciones, en materia de desarrollo tecnológico, y en materia de incrementar a partir de todo ello sus niveles de competitividad, hasta hace algunos años, la agricultura en Sinaloa, fundamentalmente la hortícola en este caso, no es o no estaba siendo vista como una actividad competitiva, era vista y es una actividad

> muy rentable y competitiva pero con pocas capacidades de competir con las empresas que realmente están clusterizadas como las de Estados Unidos o las de España, que cubren todas las etapas de la cadena y generan y son susceptibles de dar aprovechamiento directo a todos los aspectos que tienen que ver con producción, transformación y consumo. Considero es muy importante que uno de los retos que tiene Sinaloa, empiece a ser visto, desde la organización empresarial sobre todo por la mediana empresa que es la que constituye el andamiaje a partir de la cual se mueven todo este tipo de aspectos y se empiece a observar que es muy importante y necesario cambios que estén en secuencia directa con lo que está sucediendo en el mercado internacional, porque producir en fresco sí, producir bien sí, pero también es muy importante vender bien y de manera adecuada, de tal suerte que no seamos solamente rentables o muy productivos, sino que seamos competitivos no solamente al interior sino al exterior (Entrevista Académico 1).

Simultáneamente, se obtuvo la siguiente información:

> Los principales cambios que este tipo de organización han implementado, son aquellos que les impone el mercado, por ejemplo, conforme van avanzando, los requisitos para poder exportar a Estados Unidos, por ejemplo, ellos tienen que buscar la forma de cumplirlos porque si no, no entran, no tanto las certificaciones del ISO, sino las certificaciones que le está imponiendo la FDA en Estados Unidos, como el PrimusLab, etc., que les están exigiendo en dicho mercado para poder exportar, que sean productos la mayoría inocuos, pero cuando no son inocuos totalmente, que sean aquellos químicos que están permitidos en el mercado estadounidense, entonces, la mayoría de los cambios que hacen las empresas en este sentido, es por requisitos del mercado final.
>
> En cuanto a capacitación de personal, hasta donde yo sé, las empresas hortícolas están capacitando a su personal, pero también están buscando personal ya capacitado, de las universidades, de las instituciones de educación superior, buscan las personas o los investigadores que están desarrollando ciertas actividades que a ellos les favorece y los están contratando de manera particular, no mediante un convenio con las instituciones de educación superior, entonces esos investigadores están trabajando en las universidades y también con ellos e manera particular. Entonces es un recurso humano que están obteniendo ellos sin necesidad de estar invirtiendo dinero en capacitación. La capacitación que tienen ellos es mínima, no es mucho, sino que están buscando, rotando personal que esté mayormente capacitado (Entrevista Académico 2).

Scott y Van de Ven (2004) establecen tres categorías o generaciones del cambio organizacional planeado: La primera relacionada con investigación de la acción, capacitación sensitiva, constituir equipos de trabajo, sistemas socio técnicos y calidad de vida en el trabajo, enseguida consideran las transformaciones organizacionales y una amplia intervención de grupo, y por último, como tercera generación ubican a las organizaciones que aprenden y aprecian la investigación.

Cabe observar que las organizaciones según Robbin y Coulter (2010) desarrollan cambios debido a lo que determinan fuerzas externas e internas, es decir, existen fuerzas externas en el entorno que ocasionan el cambio, como: cambios en las necesidades y gustos del cliente, nuevas leyes gubernamentales, cambios en la tecnologías y cambios económicos. Asimismo, se identifican

fuerzas internas a considerar, nueva estrategia organizacional, cambio en la composición de la fuerza de trabajo, equipo nuevo y cambios en las actitudes de los empleados.

Es pertinente señalar que acorde a los comentarios extraídos de los distintos informantes se asume que Agrícola Chaparral se considera una empresa moderna, según lo establece Rodríguez Peñuelas (2003), dado que se observa la incorporación de nuevas tecnologías, incorpora equipos de cómputo, así como nuevas técnicas de comercialización, como se constata en el cuadro 5.5.

Cuadro 5.5. Principales cambios implementados en Agrícola Chaparral

-Incorporación de equipos para control de calidad e inocuidad.
-Códigos de rastreo, trazabilidad de productos.
-Implementación de buenas prácticas de manufactura y agrícolas.
-Políticas para mejorar calidad de vida y mejores condiciones de trabajo para jornaleros.
-Capacitación de empleados.
-Adquisición de maquinaria para empaque.
-Participación en programas de certificación.
-Diversificación de cultivos.
-Incorporación de Departamento de Comercialización nacional e internacional.
-Crecimiento en hectareaje de cultivo protegido.
-Incorporación de campos agrícolas (Compostela, Nayarit y La Cruz de Elota, Sinaloa).
-Mayor organización en procesos y actividades laborales.
-Delimitación de estructura organizacional y funciones.
-Creación de distribuidora en conjunto con otras agrícolas.
-Desarrollo de software para empaque, contabilidad y administración de la organización.
-Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación.
-Participación de gerentes en toma de decisiones.
-Implementación de estrategias de planeación.

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de datos recopilados de entrevistas, 2014.

Consecuentemente, a los cambios identificados, se analizaron cada uno de ellos respecto a la tipología que establece Daft (2009) en la que contempla cuatro tipos de cambios: *de producto, tecnológicos, de estructura y cultural o de comportamiento,* encontrando algunas coincidencias con especialistas en la materia como Chiavenato (2006), De Faria Mello (2006), Robbins y Coulter (2010), quienes analizan el cambio desde tres enfoques de la organización, cambio de estructura, tecnológico y de comportamiento, además de que incorporan elementos como aspectos psicológicos, externalidades, liderazgo. En la búsqueda de una categorización que permita un pleno entendimiento de las transformaciones desarrolladas en la organización, se realizó la pregunta a

gerentes y empleados de la empresa: *¿Cuáles han sido los cambios en relación a nuevos productos y/o servicios?* de lo que señalaron:

> Respecto a producción, se ha modificado un poco el procedimiento para inicio de siembra. En principio, la distribuidora me manda semana por semana los gastos elaborados por cada venta. Estamos en contacto con ellos, con los avisos tú puedas exportar los tomates a E.U., si no los tienes no los puedes exportar. El aviso automático consiste en que la empresa le informe y solicite primeramente a SAGARPA que certifique todos los cultivos que se van a sembrar, con base en eso, se realiza una producción proyectada, entonces, ya con ese dato SAGARPA le lleva los avisos de siembra, los pagos de agua y posteriormente, certifica que realmente la empresa ya pagó todos esos permisos, enseguida SAGARPA, certifica, se llama de Buenas Prácticas Agrícolas, con ese aviso, un representante de AC acude a SE y se le informa cuántas hectáreas se tiene considerado sembrar, esto solo aplica para el caso del tomate. Asimismo, se le comenta lo que se tiene proyectado para exportación para que certifique los avisos automáticos, en la que se les informa sobre los fertilizantes o agroquímicos utilizados, siempre orientados a buenas prácticas agrícolas, es decir, que no estén prohibidos, lo que da seguridad de que la empresa está haciendo bien las cosas y actuando dentro de lo que establece la ley (Entrevista Directivo 2, AC).

Otro de los cambios que señaló en entrevista el directivo 2 de AC, es que la empresa tiene más de 50 años exportando sus productos, sin embargo, en los últimos años se ha dado un crecimiento en cuanto a cultivos y campos agrícolas, dado que se amplió la superficie de siembra, aunado a que hoy en día se cuenta con tres campos para producción, uno en Villa Juárez, otro en La Cruz de Elota, Sinaloa y el más reciente en Compostela, Nayarit. Cabe señalar que los cultivos han ido cambiando la mayoría a cultivos protegidos, utilizando mallas sombra, lo anterior, se derivó de que en Culiacán hace demasiado calor, lo cual no ayuda en producción, por lo que se cambia a este tipo de práctica y ha servido para disminuir plagas. Es importante decir que la vida de una malla sombra a un campo abierto es más larga, por tanto se tiene mayor producción. Cabe aclarar que el costo de producción es un poco más fuerte que uno de campo abierto pero se tienen mayores rendimientos. Otro de los cambios ha sido el crecimiento el hectareaje de cultivos, primero eran 20 hectáreas, después otras 20, y hoy en día se tienen alrededor de 120 hectáreas de malla sombra, y este año se autorizaron otras 20 hectáreas para crecer, por lo que se puede constatar que la organización transita por un periodo de bonanza y oportunidad.

> Otro de los cambios identificados son las presentaciones de los productos, ya que depende del cliente, en ocasiones te piden cómo quieren el corte, por ejemplo en el caso del tomate, solicitan que lo corten y le dejen el pedúnculo (es donde va colgado el tomate de la planta, se le corta antes y ya queda como una manzanita, le queda el brotito), también solicitan el empaque y presentación del producto. Respecto al color, siempre te van a pedir un color bueno, los tomates maduros, por lo regular no tiene caso, por lo regular son tomates que apenas le va pintando la estrellita de rojo para que cuando lleguen a E.U. tengan un proceso de maduración lenta y que la vida en anaquel se prolongue, porque si te venden un tomate ya maduro cuando llega a E.U. ya llega podrido (Entrevista Directivo 2, AC).

De la misma forma, otro directivo de la empresa comentó respecto a la importancia y requerimientos respecto a los productos e infraestructura necesaria para cubrir las necesidades de producción.

> Todo ha crecido, los cuartos fríos, se hicieron cuartos de gaseo para aprovechar los precios de los tomates, los verdeamos con gas, hacemos que la maduración llegue más rápido que cuando está en la plantita el tomate, nos adelantamos para aprovechar precios, porque a veces los periodos de precios son muy cortos, este año ha sido el problema que casi no ha habido producción ni precio, este no va a ser un año bueno, será regular (Entrevista Directivo 1, AC).

Así también responde un gerente de la organización:

> Ha cambiado poco, el fuerte de producción ha sido, tomate bola y chile bell pepper, que eran nada más esos dos productos que se elaboraban cuando yo entré a la empresa hace 16 años, pero en temporadas anteriores se ha sembrado jalapeño, pero ya no se continuó, entró un producto nuevo que es el tomate grape, que entró para quedarse. Hubo una prueba de pepino en La Cruz que no prosiguieron, y ahora con lo nuevo de Villa Santiago, Compostela ha habido más variedad de productos, empezaron a meter saladette, que en la temporada anterior metieron saladette aquí en Culiacán y parece que se va a quedar, también entró pepino en Compostela, el año pasado hicieron pruebas con bell pepper pequeños y que parece que seguirá, creo que serían las novedades que se están impulsando, que está funcionando como un pequeño laboratorio y creo que más adelante se implementen aquí también (Entrevista Gerente 3, AC).

Sin duda alguna, se aprecian diversos cambios en producción en la agrícola, encontrando coincidencias respecto a que la incorporación de nuevos productos se vuelve necesaria gracias a la competencia y demanda de quienes realizan la tarea de distribución de los bienes, cabe aclarar que existen variedades de productos que no se comercializan a través de la distribuidora Farmers Best debido a que ellos también son productores y no les compran productos como pepino y chile bell pepper según comentan.

A juicio de Daft (2011) los *cambios en producto y/o servicio* suponen la fabricación de productos o servicios de una organización, en la que los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de los ya existentes, o líneas de productos totalmente nuevas. Estos cambios se generan para incrementar la participación de mercado o para desarrollar nuevos mercados, compradores o clientes. Argumenta que para que se logre la innovación de los productos, la organización debe contar con tres componentes, especialización departamental, interconexión de fronteras y coordinación horizontal, es decir, que los miembros del personal de los departamentos técnico, de marketing y de producción compartan las ideas y la información.

En ese sentido Agrícola Chaparral se observa como una empresa que cuenta con las características antes referidas, dado que los informantes involucrados coincidieron en señalar que es una práctica en la organización el estudio de la situación actual y tendencias de consumo, demanda, necesidades del mercado, estudio de eficiencia de productos y cultivos, etc., para decidir las variedades y hectáreas a sembrar para cada temporada, ya que se reúnen los involucrados como gerencia de producción, fertirrigación, comercialización, administración, contabilidad, empaque, calidad y sistemas con la dirección general para analizar de manera detallada las condiciones de la empresa y las necesidades de productos, logrando una coordinación horizontal para el cambio a implementar, lo que para Hodge *et al*.(2003) supondría un cambio exitoso (ver cuadro 5.6.).

Cuadro 5.6. Claves del éxito en la innovación de productos y servicios

1. Identificación de las necesidades e implicación del cliente.
2. Consistencia con la estrategia y habilidades de la organización.
3. Creatividad y experiencia técnica o científica.
4. Actitud emprendedora: vender la innovación a la alta dirección y a los clientes.
5. Estructura congruente con la innovación.
6. Director de proyecto que supervise y coordine el desarrollo de producción y comercialización.
7. Un paladín[67] que defienda y represente una innovación de productos o servicios ante la alta dirección.

Fuente: Hodge *et al*., 2003, p.384.

Durante el análisis *in situ* en la empresa se observaron en empaque y en campos diversidad de cultivos y productos, tales como: chile bell pepper, tomate saladete, tomate bola, tomate grape y pepino entre los principales, así como en los documentos proporcionados por la empresa la estacionalidad de producción, así como imágenes de los productos que comercializan, explicándonos que existen productos que sólo se cultivan en el campo de Compostela, Nayarit como el pepino, y se comercializa por distribuidora Marengo, pero no por Farmers Best, dado que este último no le acepta el producto porque ellos lo producen, y algunos otros cultivos se desarrollan en campo La Cruz y Villa Juárez estratégicamente, dado que los ciclos agrícolas en un campo y otro les permite contar con proveeduría de producto la mayor parte del año.

Enseguida, se procedió a indagar acerca de las transformaciones estructurales en Agrícola Chaparral, por lo que se preguntó *¿Cuáles han sido los principales cambios estructurales implementados en el departamento en el que labora y en la empresa en general?* Obteniendo como respuesta:

> En la agrícola es el segundo o el tercer intento donde se tratan de definir los procesos y la estructuración de puestos, para delimitar responsabilidades y áreas, además de definir con qué áreas te relacionas o vinculas. Creo que ha servido mucho, de hecho en la práctica las áreas lo hacemos, cada quien sabe lo que tiene que cumplir y también sabemos en lo que tenemos que colaborar con los demás, pero no está todo documentado, ahí se está trabajando. Incluso por las inconformidades que hay hasta de los sueldos, por ejemplo que dicen "oye yo estoy todo el día y parte de la noche y me pagas menos", la idea es ver tu qué haces, cuál es tu función, no nada más es tiempo, sino que también hay que revisar qué tan importante es tu trabajo en el cumplimiento de las metas,

[67] Es un defensor de un cambio propuesto. Puede ser crítico para el desarrollo e implementación con éxito de cualquier tipo de estrategia de cambio. Puede responder cuestiones, eliminar obstáculos y persuadir a aquellos que se resistan (Hodge *et al.*, 2003).

> entonces parte de eso se ha estado trabajando. Nunca se ha implementado estrictamente, solo se tiene la idea, se ha estado trabajando y operando así, pero así con el manual yo creo que no se ha hecho, pero está en proceso (Entrevista Gerente 1, AC).

Sobre el mismo punto, comenta un involucrado con estos procesos, dado que se le designó la responsabilidad de organizar y estructuras el organigrama de la empresa.

> En la agrícola no existía un área como tal de recursos humanos, es un área nueva, de alguna u otra manera cualquier cosa que se hace son cambios, y muchos de los cambios requieren involucrarse con el tema de la resistencia con la gente. Por ejemplo se han implementado 14 políticas dentro de la empresa de las cuales si han ocasionado certidumbre para algunos y para otros incertidumbre, esto es el que no cumple es el que se preocupa más, son controles y como tal no había control en la empresa, como políticas establecidas. En el tema de la contratación del personal existen perfiles de los cuales se elaboraron en su momento junto con los gerentes de las áreas de cada uno de los puestos, con la intención de que si algún día se abre una vacante nueva o simplemente alguna sustitución sepamos con qué habilidades y conocimientos debemos de buscar a los candidatos, se lleva a cabo lo que es el proceso de entrevistas, primeramente el reclutamiento interno, el reclutamiento externo en caso de que no encontremos a alguien dentro de la empresa y luego se hace lo que es el proceso de entrevistas, elaboración de exámenes psicométricos, ya que tengamos a los candidatos idóneos se pasan con el gerente o encargado del área para una entrevista final que él pueda dar el visto bueno, se realiza la propuesta económica y después un proceso de contratación y luego de inducción al puesto. Por política de la empresa al buscar una contratación, primeramente miramos hacia adentro, gente que tenga algún conocido, no estamos sesgados a contratar familiares, lo único que procuramos que no estén en la misma área de trabajo, por políticas. Buscamos gente cercana, recomendada por los trabajadores porque es gente que va a estar más comprometida, gente que va a cuidar más el trabajo, gente honesta, gente con valores, que es lo que más buscamos, afortunadamente la empresa no maneja índices de rotación elevados (Entrevista Empleado 1, AC).

Se puede advertir en el testimonio de este trabajador que la organización implementa estrategias de cambio y redefine las actividades de sus colaboradores y empleados en función de las necesidades y demandas actuales del entorno, por lo que incorpora nuevas áreas funcionales para la correcta operación de la empresa. Asimismo, dicho empleado señala que existe en AC una planta laboral fija de 161 personas, a quienes pudiera considerárseles como empleados de planta, y en cada temporada se puede llegar a tener hasta 3200 jornaleros o personal eventual, los cuales son incorporados a la organización por contrato temporal. De acuerdo con la estructura y organización, el personal de planta está dividido en cuatro centros de trabajo: el empaque, donde se encuentran también las oficinas centrales en Culiacán; en el campo “La Paloma” en La Cruz de Elota, en el campo “Chaparral” en Villa Juárez, y; en el campo en Compostela, Nayarit.

Además señaló:

> Otro de los cambios implementados en la estructura de la empresa es que se creó el área de comercialización la cual tiene no más de tres años. Asimismo, nace otra agrícola en la Cruz de Elota, su nombre o razón social es Agroindustrias Tombel, S.A. de C.V., pudiéramos decir que Chaparral con su empaque le maquila, le recibe el producto en el empaque pero de cualquier manera el producto se va todo como agrícola Chaparral, pero el cultivo viene de Tombel. Los transportes son de Tombel, de hecho los transportes que llevan el producto, los tracto camiones llevan el logo de Tombel. Destaca que se han cambiado por ejemplo o se ha logrado una más estrecha relación entre empaque y comercialización, hay tres áreas que van muy fusionadas lo que es embarque, empaque y comercialización, entonces llega la figura de comercialización y tiene que dar instrucciones a gente que lleva muchos años haciendo su trabajo y la ventaja es que ha cambiado para bien, por decir, hay más controles en los colores de productos que se envían a Estados Unidos, en el aspecto que antes podían llegar ciertos colores que no pedían, reportes de calidad que no se atendían, y el hecho de que ahora hay una figura todo eso se ha ido puliendo y la gente ha aceptado el cambio porque ha sido para bien, creo que piensan que si el trabajo lo hacen bien ya no regresan tanto producto que no es de calidad, o el porcentaje de merma es menos y la gente está más contenta con ese aspecto (Entrevista Empleado 1, AC).

Bajo esta perspectiva se asume que la organización se contempla como una empresa acorde con los retos actuales, que implementa estrategias de cambio que le permiten permanecer y evolucionar ante las necesidades de desarrollo, además de que asume el cambio estructural desde diversas áreas, es decir, no sólo en estructura organizacional, sino también respecto a formas de operación, condiciones laborales para sus empleados, planeación y especificación de procesos, crecimiento en infraestructura, adquisición de maquinaria y equipo y delegación de autoridad. En ese sentido, Daft (2011) establece que toda organización necesita hacer de vez en cuando cambios en sus estrategias, estructuras, procesos de la gerencia y procedimientos administrativos. Según el autor, numerosas organizaciones están eliminando niveles de la gerencia y descentralizando la toma de decisiones y existe un marcado cambio hacia estructuras más horizontales, con equipos de trabajadores de la primera línea que tienen la autoridad para tomar decisiones y resolver problemas por cuenta propia.

Respecto a estos cambios, otro involucrado argumentó:

> Tradicionalmente cada agricultor tiene su propia distribuidora, entonces nosotros tenemos alrededor de 5 años, hicimos una sociedad con varios agricultores y constituimos una distribuidora que se llama Marengo Foods y está en Laredo, Texas, anteriormente y todavía trabajamos con Farmer Best, es de agrícola Tarriba y desde toda la vida se ha trabajado con ellos. La ventaja de tener tu propia distribuidora es que tú eres el distribuidor directo con los clientes y juegas un poquito más con precios. Qué ventajas se le miró al abrir una en McAllen, estas

> cubriendo una parte en donde el mercado todavía no está explotado, si te das cuenta, casi la mayor parte de los distribuidores en Nogales, Arizona, entonces se ve un área de oportunidad, en la que se tiene una distribuidora, bueno pero, yo ya tengo entrada por Farmer Best por Nogales, entonces me voy al lado de Laredo, Texas, empiezas a jugar un poco más con el mercado. Todas las empresas agremiadas son sinaloenses, es creada por cuatro agricultores. Los costos que se comparten solo son los de administración allá de la distribuidora nada más. Ya los de comercialización cada quien los absorbe, por ejemplo, el flete, lo que pagas en aduana, el agente americano, todo ya lo paga cada agricultor. El costo fijo que tiene distribuido cada agricultor que es la administración que se tiene allá en McAllen, más los compromisos que se tienen que bodegas y todo eso (Entrevista Directivo 2, AC).

Otra de las opiniones se orienta hacia el establecimiento de políticas, misión, visión y valores en la estructura de la organización.

> Hace algunos años, no teníamos una cultura empresarial, entonces empezamos a trabajar para crear una visión, una misión, valores e involucrar a toda la gente, hace como cinco o seis años, que empezamos con nuestra cultura, se formó un comité con la gente que eligió el director y nos juntábamos un día a la semana junto con una persona que vino a capacitarnos y pues que entre todos elaboráramos la misión, la visión, los valores, no lo hizo el director general sólo, él siempre toma en cuenta a la gente, siempre nos considera para todo. Los valores son muy bonitos, me gusta mucho, hay una hoja donde viene la descripción de cada valor, y lo mejor de ahí fue que no te los impusieron, se formó un comité y entre todos los que aportamos ideas se llegó a eso (Entrevista Directivo 1, AC).

En el caso de la incorporación de estos elementos se observan en las diversas áreas de la organización cuadros enmarcados en los que se establecen las políticas de la empresa, visión, valores, misión, objetivos, tanto en oficinas administrativas, como en empaque, y campos agrícolas. Además de que en los documentos impresos que nos proporcionaron se encuentra un manual en el que se establecen códigos de conducta que deberán cumplir todos los empleados, destacando: *manejarse siempre con ética, preservar el principio de confidencialidad, conducirse con profesionalismo.*

Después un gerente cuya antigüedad oscila desde que la organización se registró como Agrícola Chaparral, señaló:

> Han habido muchos cambios desde que entramos, en el aspecto organizacional o estructural, antes el encargado del campo, se encargaba también del empaque, posteriormente y dadas las necesidades de la empresa, se contrató a un ingeniero para el área del campo –de fertirrigación- y otro aquí para el empaque y a partir de ese momento, se han ido abriendo muchos departamentos nuevos para ir haciendo más eficientes los procesos, aparte los cambios los ha ido pidiendo el mercado, ha ido creciendo mucho la plantilla de empleados de cuando entramos, a la fecha, ha ido creciendo organizadamente y de manera bien estructurada, la empresa ha ido

> creciendo más o menos al doble en volumen y en producción, en hectareaje y superficie, ha llevado un crecimiento paulatino, bien planeado, en cuanto a la cultura de la gente, muchos entramos en la misma generación y hemos venido a ayudar en el cambio generacional a la empresa, antes había un mayordomo general y se encargaba de contratar gente empírica a la que le parecía que les enseñaba y los iba poniendo en determinadas áreas pero era un solo campo, pero ahorita la empresa tiene 3 zonas de producción, Culiacán, La Cruz de Elota y Compostela, Nayarit, ya hay un gerente de producción y en cada unidad de producción hay un encargado de ese campo, ya tenemos dos unidades de empaque, ahora tenemos en Compostela, contratamos y entrenamos personal para que esté allá en la zona de Compostela, Nayarit. Por ejemplo, cuando aquí termina la temporada, ellos van empezando, desde el primer año que se fueron para allá los muchachos estuvieron primero aquí en capacitación por 3 meses, se contrató a una persona de aquí (Culiacán) y luego otra de Nayarit y se fue armando un equipo similar al que tenemos aquí, siguiendo las mismas políticas, los manuales de procesos, de calidad y al inicio mandamos varios de los muchachos que son operadores o que trabajan de encargados de línea a que apoyaran al personal de allá (Entrevista Gerente 2. AC).

Finalmente, se incorpora la opinión de quien funge como responsable de los aspectos de calidad de Agrícola Chaparral.

> Antes eran voluntarios los requerimientos hablando de inocuidad y en 2005, 2006 fue cuando empezó a ser obligatorio para exportación, ya debía tener un programa establecido de buenas prácticas de manufactura y de buenas prácticas agrícolas en el campo, igual en el aspecto de calidad, aunque ya los clientes ya lo dan por obvio la calidad, ahora ya se fijan más en la cuestión de sanidad del producto (Entrevista Gerente 6, AC).

En síntesis se pueden contemplar entre los cambios estructurales incorporados en AC, lo que Hernández *et al.* (2011) contempla como el rediseño de una organización traducido en la conversión de su estructura en su totalidad, en pasar de una forma de trabajo a otra. En este sentido, se aplicarán modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar, lo que se puede reflejar en despidos de personal o nuevas contrataciones; sin embargo en algunas empresas optar por reasignar funciones, cambiar de posición a integrantes del personal y tratar de aprovechar el talento existente en la organización. Por lo que se puede inferir que en el caso de la organización estudiada se desarrolla un adecuado cambio organizacional respecto al rediseño estructural, toda vez que realizan una reingeniería en sus diferentes áreas para un mejor desempeño y operación.

Ahora bien, tratando de encontrar un mayor número de elementos que permitiera enriquecer la tipología de cambios establecidos en la organización, nos dimos a la tarea de incorporar otro

cuestionamiento en relación a *¿Qué cambios se han instituido en la cultura o comportamiento de los recursos humanos de la empresa?* a lo cual respondieron:

> Las segundas o terceras generaciones de empresas, si hay que reconocer que han venido preparando a sus miembros de familia en las mejores universidades, así como en idiomas. A mí me asombra el número de sinaloenses que hay en el mundo, jóvenes, llámese China, Alemania, Inglaterra, Brasil, pero China, simplemente debe haber unos 20 sinaloenses, tratando de adoptar la cultura, idiomas, el mismo Europa, en el caso de Alemania, Francia, distintos idiomas, ya no se están conformando únicamente por el país tradicional que es Estados Unidos, ya son mercados muy diferentes que les están interesando en adoptar y es algo que me sorprende, la adopción de culturas, la asimilación, el dominio de idiomas cada vez más fuera de lo tradicional (Entrevista Funcionario de gobierno 3).

Otro especialista señaló:

> Las empresas hortícolas están capacitando a su personal, pero también están buscando personal ya capacitado, de las universidades, de las instituciones de educación superior, buscan las personas o los investigadores que están desarrollando ciertas actividades que a ellos les favorece y los están contratando de manera particular, no mediante un convenio con las instituciones de educación superior, entonces esos investigadores están trabajando en las universidades y también con ellos e manera particular. Entonces es un recurso humano que están obteniendo ellos sin necesidad de estar invirtiendo dinero en capacitación. La capacitación que tienen ellos es mínima, no es mucho, sino que están buscando, rotando personal que esté mayormente capacitado (Entrevista Académico 2).

Cabe aclarar que el cambio cultural desde la perspectiva de Hernández *et al. (*2011) implica que las personas se olviden de "cómo eran las cosas" y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre, según los autores "las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente. Tienen que formarse culturas enfocadas a la productividad porque no se dan por casualidad". En ese sentido, argumentan que la cultura puede ser negativa, neutral o positiva con respecto a conceptos como innovación, tradición, costumbre y toma de riesgos; además, puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él.

Simultáneamente se incorpora la idea de Daft (2011) quien plantea que el cambio en la cultura corporativa[68] modifica la forma en que se desempeña el trabajo en una organización y puede llevar

[68] También conocida como cultura organizacional, se refiere al patrón de creencias que resulta de las normas, valores y actividades informales del grupo (Gibson *et al.*, 2011, p.493).

a un comportamiento renovado y al empowerment[69] de los empleados, así como a un vínculo más fuerte entre la empresa y sus clientes. Empero, puede ser particularmente difícil, debido a que desafía los valores fundamentales de las personas y las formas establecidas de pensar y hacer las cosas.

Las formas más eficientes de cambiar las creencias y valores de las personas es empezar por cambiar su propio comportamiento, sin embargo, este no necesariamente produce un cambio cultural debido al mismo proceso de culturización. Los administradores deben hacer que los empleados vean el valor inherente de comportarse de una forma nueva. Generalmente la comunicación es el método que emplean los administradores para fomentar nuevos comportamientos. La comunicación cultural puede incluir anuncios, memorándum, rituales, historias, vestimenta y otros tipos de comunicación. Asimismo se incluye el reclutamiento y la contratación y luego la socialización de los nuevos miembros y la remoción de miembros existentes que se desvían de la cultura. (Gibson *et al.*, 2011, p. 38).

Otro gerente, opina respecto a los cambios culturales observados en la organización, la cual se encuentra en la siguiente narrativa:

> En los empleados en general, si se ha dado un cambio cultural y de comportamiento, incluso nosotros organizamos cada año una reunión de fin de temporada, un convivio y sirve para que se acerquen las diferentes áreas, por ejemplo, el empaque, los campos que están lejos uno de otro, y en ocasiones no se conocen los trabajadores de un departamento y de otro, además de un encuentro de futbol que nos permite conocernos y ubicar en dónde se encuentra cada uno.
> La gente también con la capacitación que se ha dado, se observan varios cambios culturales, incluso con la gente drogadicta, se ha tratado de ir depurando a la gente con ciertas actitudes, para que no se incremente el vicio de consumo de droga, por lo que la empresa los canaliza a los centros de rehabilitación, les dan la oportunidad de reivindicarse, algunos lo aprovechan, algunos otros no, se van mejor, pero ha habido por ejemplo restricciones, como el consumir alcohol, el maltrato a las mujeres que es muy típico entre la gente del Sur. Ahora hay un programa, hay una psicóloga, que viene exclusivamente a los campos a tratar casos de violencia

[69] Significa compartir el poder, la delegación del poder o la autoridad en los subordinados de una organización. Al incrementar el poder de los empleados, se aumenta la motivación para el logro de las tareas, debido a que las personas mejoran su efectividad, al decidir cómo desempeñar una tarea y utilizando su creatividad (Daft, 2011, p.503).

> intrafamiliar, las trabajadoras sociales, hay varios programas incluso apoyados por el gobierno, o por personal de la misma empresa. En general, siento que si ha habido cambios, sobre todo en el respeto a los demás (Entrevista Gerente 1, AC).

Luego, se obtuvo la opinión de otro empleado que tiene cargo de mando medio, quién aseguró que otro de los cambios importantes que ha implementado la empresa es la concientización del personal respecto a dichas transformaciones, no obligarlos a hacer o acatar determinada acción, sólo porque se le ocurrió al director o a la gerencia, sino que se toman mucho en cuenta las opiniones de las personas, antes comenta, las decisiones eran muy arbitrarias, se tomaban y así tenía que ser. Actualmente, se les platican las ventajas a los empleados y se les concientiza de las medidas que se implementarán, por ejemplo, tener un mejor sistema de captura para la cuestión de calidad, que les facilita mucho su trabajo, se ahorra mucho tiempo en cuestiones de reportes, antes varios de los empleados no manejaban la computadora y ahora se puede decir son ya expertos en esas cuestiones y poco a poco se han ido inculcando ese cambio que es bueno y positivo.

En ese sentido un gerente complementó:

> Los cambios que se han dado respecto a las buenas prácticas de manufactura es la capacitación de la gente, el adiestramiento, el trato que se les da por parte de los encargados, lo que es también nosotros también contactamos para certificarles, hablando del campo lo que es el corte de fruta, hay una entidad de gobierno que se encarga específicamente a dar una certificación de que ellos son expertos en el corte de tomate o de chile dependiendo de la capacitación, entonces a ellos les genera mucho valor.
> Lo que se ha ganado mucho con la parte del trato y pagarle lo justo es que la gente (jornaleros) repiten con nosotros y eso es una de las grandes ventajas que tiene la agrícola o fortaleza, de que al momento de repetir gente no andas batallando con conseguir personas para el campo, no se te retrasan los trabajos, la gente que traes como ya es gente capacitada, no pierdes tiempo, o bien, tu curva de aprendizaje es mucho menor, que si traes a una persona que no sabe nada del trabajo, tu curva de aprendizaje se va a elevar y ahí pierdes tiempo y pierdes muchas otras cosas (Entrevista Gerente 6, AC).

Después se encontró la opinión de quien maneja gran cantidad de jornaleros en los campos, planteando lo siguiente:

> Las cuestiones de inocuidad están muy fuertes, ahorita todos los campos la están implementando, en el caso del cuidado con los trabajadores, cuando yo ingresé se hablaba de que se implementaría la inocuidad y ahorita ya está, por ejemplo, se debe tener cuidado sobre las edades de los niños, antes se podían incorporar al trabajo niños de 10-12 años y se permitía, no estaba mal, y ha sido un cambio difícil sobre todo por la cultura que trae

> la gente –jornaleros- de sus pueblos porque lo ven como que es una ayuda para la familia, y ahorita la edad mínima es de 16 años cumplidos, ese ha sido un cambio duro.
> Asimismo, las instalaciones para la gente, ya no te permiten campos deteriorados, se ha tenido que invertir en construcciones, los servicios sanitarios, todo está muy vigilado y te permite tener trabajadores más sanos, más limpios. En ese sentido, diariamente se revisa con bitácoras, si la gente se aseó, si traen zapatos cerrados, si están enfermos no se les permite trabajar porque pueden contaminar, y todo se orienta hacia el consumo final, o bien, algún accidente, si alguien se corta, ya no se les permite que trabajen, todo eso antes se permitía, eso es por un lado, ya las condiciones de los trabajos, las mediciones de las tareas, los rendimientos, cómo trabajas, se puede decir que eso se ha mantenido (Entrevista Gerente 5, AC).

En opinión de uno de los empleados de campo, entre los cambios de comportamiento que ha causado más dificultad se encuentra:

> Es el primer año que me toca la checada, antes no teníamos, ahora tenemos un checado a la entrada y otro a la salida, más que nada para ver quien falta y quien no, además las horas a las que llegamos. Mejoró mi trabajo en la empresa porque ahora si ya tengo mi seguro, ya tengo las prestaciones, sirve que uno va creciendo poquito. He trabajado en diferentes campos de la empresa y si he visto cambios, sobre todo en cómo nos debemos presentar a trabajar, nos piden que nos bañemos, entremos al campo con zapato cerrado, ropa limpia. Ya no les permiten trabajar a nuestros hijos que no tengan cierta edad, además de que cuidan mucho a la familia, que no haya maltrato, drogadicción, alcoholismo y que respetemos lo que la empresa nos marca (Entrevista Jornalero 1, AC).

> Lo que yo creo nos ha costado más es que tenemos que usar zapato cerrado, y usar ropa limpia todos los días, además de que nos exigen bañarnos y estar limpios para entrar al campo. También nos están revisando para que no maltratemos a las mujeres y los niños tengan alimentos limpios. Otra cosa que cambió es que nos cuidan que no tomemos mucho alcohol en el tiempo libre y tratan de controlar a la gente que se droga ayudándola en centros de rehabilitación (Entrevista Jornalero 2, AC).

Aunado a lo anterior, se encontraron respuestas que enriquecen la recopilación de información respecto a las modificaciones culturales en AC, en ese sentido se presenta el siguiente señalamiento:

> La parte cultural, es una de las cosas que han venido cambiando mucho, a través del tiempo, que la gente traía sus costumbres tan arraigadas. ¿Cómo platicar con ellos sin que se sientan mal, sin ofenderlos y que te entiendan que es por su beneficio? Actualmente, damos pláticas diarias, hacemos recorridos, se les dice, “hay reglas, es por tú bien, es por tú familia, tú higiene, tú salud”, se realizan pláticas de prevención constantes. Es estar constantes con ellos haciéndoles saber el beneficio que les traerá a la salud. Antes eran muy renuentes a las campañas de salud, a la planificación, sobre todo, y es a través de estar constantes con ellos es como hemos logrado que cambien su manera de pensar, o de actuar, porque sus costumbres siguen y nosotros las respetamos, incluso nos gusta darlas a conocer pero si tratamos de que cambien su manera de pensar en ese sentido, sobre todo respecto a la salud, aquí se hace mucho hincapié sobre ello. Nosotros es de rigor las pláticas con ellos de todos los temas habidos y por haber y estamos sobre los papás para que cuiden la salud de los niños, sobre la población de edad avanzada, debemos de tener un programa para todo tipo de personas, para los ancianos, para adultos, adolescentes, de adicciones, de limpieza con las mamás, de embarazadas.

> Entre los cambios que puedo mencionar, la gente antes era renuente a las vacunas, a planificar, usar un condón, una pastilla o inyección como anticonceptivo, ni pensarlo, a dejar sus hijos en la guardería, andar limpiecitos, a que coman mejor, verduras, frutas, etc., eso no se veía. La gente traía sus costumbres tan arraigadas que no los podías hacer cambiar. Y hoy los vemos y hasta te dicen "no han puesto el menú de esta semana", para ver qué es lo que comerán los niños en la guardería porque se tiene que exhibir el menú. O preguntan "cuándo vendrán las enfermeras", "habrá campaña de dental", ahora ellos mismos van pidiendo las cosas. Entonces es cuando pensamos si ha valido la pena el trabajo, ahí vemos la recompensa, es algo que te deja esa satisfacción, ver a un niño que estaba desnutrido, y con las pláticas la mamá cuida la higiene, la alimentación, y que mejorara su salud, que ahora los vacunan, o que los lleven a la guardería y que entiendan es un gran avance (Entrevista Empleado 2, AC).

Se puede constatar en este relato, las transformaciones culturales que se han generado en AC, toda vez que se han modificado las prácticas de antaño que realizaban los jornaleros agrícolas hacia nuevas formas de vida y trabajo, aunado a lo que comenta una empleada de AC. En la actualidad han cambiado las formas en que se desarrollan los trabajos, por ejemplo, por normativa existen actividades que las mujeres no pueden desarrollar, como lo es el caso de la aplicación de agroquímicos, empero, existen actividades que realizan en colaboración con sus parejas como son el corte, deshierbe, etc. De igual manera, existen programas que marcan que la mujer no puede cargar más de determinados kilos y embarazadas tienen que trabajar hasta los tres meses exactos de gestación, eso también era algo en lo que las mujeres se ponían renuentes.

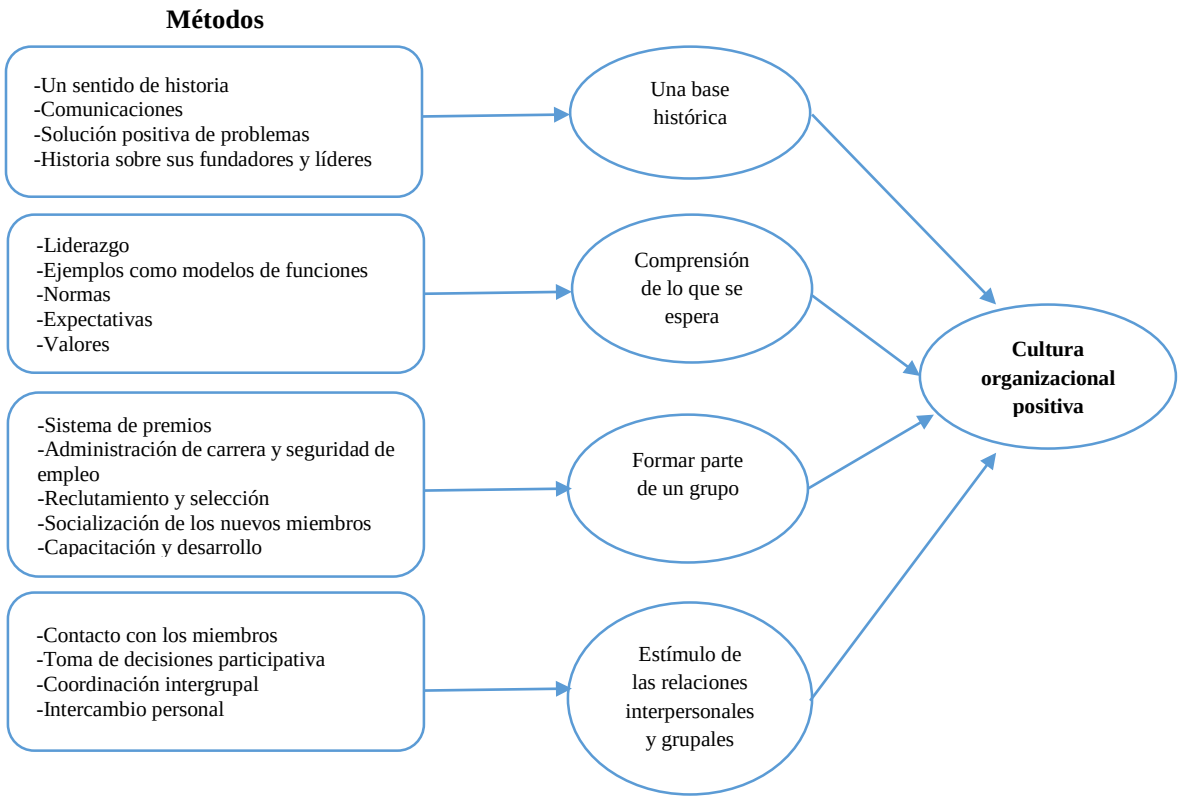
Como se observa en los comentarios vertidos por los distintos actores de la organización, Agrícola Chaparral se traduce como una organización moderna que pone énfasis en las necesidades corporativas pero también del capital humano que la conforma y es por ello que se encuentra relación entre las formas de operar con lo que Hodge *et al.* (2003, p.299) determinan que es el cambio cultural centrado en el cambio planificado de una naturaleza más substancial y extensiva, dado que argumentan que los directivos de una organización pueden cambiar una cultura, o partes de ella, para que ésta sea consistente con los objetivos estratégicos de la organización. En ese sentido, la organización puede usar dos enfoques básicos en el cambio de cultura: *cambio de arriba abajo y cambio de abajo a arriba.* El primero trata de que la alta dirección juega el papel líder en

el cambio de la cultura y esta puede ser cambiada por decretos que por diferentes normas de conducta va a observarse. El mayor beneficio de este es que se puede implantar rápidamente. No obstante, un problema con este tipo de cambio es que los cambios pueden no ser consistentes con los valores y las normas de los empleados de mejor nivel de la organización. Esto puede producir resentimiento y resistencia, y puede causar cambios que no perdurarán por mucho tiempo.

Por otro lado, se encuentra el enfoque de abajo a arriba, o enfoque participativo de cambio, en el que los miembros de la organización se involucran en el proceso de cambio. Este puede ser más lento, pero es más duradero porque los empleados están implicados y comprometidos al cambio.

En conjunto, se infiere que Agrícola Chaparral presenta rasgos de lo que Gibson *et al.* (2011) determina como cultura organizacional positiva (ver figura 5.11.).

Figura 5.11. El núcleo de una cultura positiva



Fuente: Gibson *et al.* 2011, p.34.

Según la figura anterior que contempla métodos diversos que han sido identificados la mayoría de ellos en la cultura que presenta AC, el fenómeno cultural que se observa, dado que los entrevistados tienen un sentido de pertenencia a la organización y están conscientes de su historia y desarrollo, aunado a que consideran que su líder –el director general- tiene virtudes respecto a un líder que fomenta la participación y el trabajo en equipo, aunado a la preocupación por brindar calidad de vida a sus empleados, toda vez que implementa estrategias para la mejora continua de viviendas, programas de formación, capacitación, condiciones laborales, vida en familia, entre otros que les ha permitido no sólo encontrar una buena empresa para trabajar, sino que encuentran seguridad y cierta certidumbre respecto a la empleabilidad cada ciclo agrícola, toda vez que se observa una gran afluencia de jornaleros agrícolas de estados del país como Oaxaca, Guerrero, Chiapas, por mencionar algunos, quienes tienen rasgos culturales muy fuertes que les inhiben o generan cierta resistencia a los cambios que requiere la organización, sin embargo, según lo explican algunos de ellos, sienten en todo momento el respaldo de los directivos, ya que no trastocan sus costumbres, pero si les solicitan ciertos cambios para el logro de objetivos organizacionales.

Aunado a lo anterior, se encontraron que en la contratación de personal cada vez más la empresa se ocupa de incorporar a su plantilla de empleados, profesionistas y/o técnicos, aunado a la revisión de perfiles, además de que incluye una fase de inducción al puesto que ocuparán antes de la contratación, lo cual eficienta los posibles resultados. Entre los aspectos o características de la empresa que llaman especialmente nuestra atención, es que trata como se ha señalado de una organización moderna, con una estructura organizacional horizontal principalmente, ya que se genera una toma de decisiones participativa entre los mandos medios y el director general de la

organización, rasgo que no era característico de la empresa en sus inicios, al no considerar las opiniones de los que en ella laboran y tienen relación con las áreas específicas que dirigen.

A continuación, se preguntó a los empleados de AC acerca de *¿Cuáles son las principales modificaciones tecnológicas, de comunicación, equipo de transporte y de oficina que se han tenido que realizar en la organización para el logro de sus objetivos?* obteniendo los siguientes comentarios:

> Como considera el director general de la empresa uno de los cambios más importantes después del factor humano es la tecnología, porque si la dejas a un lado te vas quedando. Afortunadamente tenemos un departamento de sistemas muy capacitado que todos los programas que tenemos en la empresa han sido desarrollados por ellos, no han sido comprados, ya que el comprarlos conlleva a que el día que quieras hacer una modificación sigas pagando o compres licencias o una iguala o algo así, sin embargo, nuestro equipo de sistemas está muy preparado y si hemos tenido que llevar desde comprar un conmutador más grande porque ya las líneas telefónicas no son suficientes, un SAII de mejor capacidad con mayor tecnología, cámaras de vigilancia, tenemos un circuito cerrado monitoreado, hablando en el tema tecnológico, computadoras nuevas, y si nos vamos todavía más a grandes compras, tenemos la maquinaria de empaque, antes trabajaba el doble de gente porque era manual, ahora trabaja desafortunadamente menos gente pero porque tienes una tecnología de que una máquina te selecciona por ejemplo, tamaños, colores, cada tomate que va pasando le va tomando una foto y lo va tirando en el banco que tú le estás indicando por medio de una computadora, entonces yo creo que ese fue un avance tecnológico muy grande y eso hizo que la empresa pudiera meter más líneas de producción, entonces a la gente que tenía haciendo esos trabajos ya los acomodaron en otras áreas. Cuando se introdujo nueva maquinaria no era tanta la producción que tenía la empresa, a raíz de que se incrementó la producción, la empresa se vio en la necesidad de adquirir más equipo, entonces ahora, se empaca más de lo que se empacaba, por lo que da casi la misma capacidad de personal porque ahora tienes que tener más empacadores, pero en promedio tenemos más o menos en empaque trabajando 600 personas, las cuales tienen diferentes funciones a lo mejor no todas empacan, empacadores pueden ser 350 y el resto son diversos puestos, gente en calidad, aseo, inocuidad, gente montacarguistas, estibadores, cuartos fríos, mantenimiento, etc. (Entrevista Empleado 1, AC).

Por otra parte, un mando medio argumenta sobre el mismo punto:

> Se ha renovado casi toda la maquinaria, todo lo que está dentro del empaque es maquinaria nueva, sólo la nave es parte o la mayoría de lo que estaba aquí de lo que es el techo del empaque pero toda la maquinaria en nueva, se han metido todos los equipos que utilizamos para clasificar ya sea el tomate, el chile, ya son equipos electrónicos que pasan por debajo de unas cámaras el producto y ver de qué color y qué tamaño y los va clasificando por color y por tamaño y algunos por peso. Entonces todos nuestros productos son clasificados electrónicamente y la gente ya nada más separa lo que son primera, segunda calidad. Asimismo, se redujo mucho personal, antes se utilizaba mucho personal cuando era todo manual, mucha gente, y después de las 8 horas de trabajo, la gente ya el tomate lo ve igual y había muchos detalles por parte de los clientes, nos decían: “va revuelto el tamaño, el color”, y las máquinas electrónicas vinieron a hacer más homogéneo el proceso en cuanto a la calidad, el color, la forma y el tamaño (Entrevista Gerente 2, AC).

Robbins y Coulter (2010) establecen que la administración científica implementó cambios que aumentarían la eficiencia de la producción. No obstante, hoy en día los cambios tecnológicos por lo general significan la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computarización. Por su parte Hernández *et al.* (2011) señala que el cambio de tecnología es una de las estrategias más utilizadas, la cual consiste en modernizar y actualizar la tecnología con el propósito de eliminar viejos vicios de personal resistente al rediseño. En ese sentido, la sustitución de mano de obra humana por tecnología es una tendencia que se remonta a la Revolución Industrial y cada vez es más común, empero uno de sus problemas es que en muchos casos se adquiere equipo sin contar con la asesoría adecuada, lo que se traduce en que el equipo se vuelve obsoleto en poco tiempo.

Según Gibson *et al.* (2011) tecnología significa nuevas máquinas (tornos, prensas, computadoras, etc.), pero el concepto se puede ampliar para incluir todas las nuevas técnicas, ya sea que incluyan aparatos o no. Las innovaciones tecnológicas pueden cambiar otros aspectos del lugar de trabajo como: modificar las condiciones de trabajo, las relaciones sociales entre trabajadores, los patrones profesionales y los procedimientos de promoción. El grado y extensión de cualquier modificación en el comportamiento y la estructura dependen de la magnitud del cambio tecnológico (p.487).

En ese sentido, y ubicando los distintos cambios incorporados ante la evolución de la organización sujeto de estudio, se presenta la siguiente respuesta:

> Hace aproximadamente 13 años no había internet, redes, cada computadora estaba totalmente aislada, había sistemas pero eran en MSDOS, que tenían la pantallita negra con las letritas blancas y todo lo movían a través de diskette y se los llevaban de una a otra máquina y la información iba corriendo de máquina en máquina, entonces se incorpora en la organización el departamento de sistemas, el cual empezó a implementar cambios en AC, se inició con la habilitación de una red, se empezó a cambiar los sistemas de MSDOS a sistemas de Windows, en bases de datos, que esta se compartiera por medio de la red y que todos pudieran compartir

información, y no tener que estar pasándola de disco en disco, y arrastrando errores también, ahora haces una sola corrección y con las redes, esa corrección se presenta en todas las máquinas de las oficinas.
De igual manera se implementó un sistema de empaques de las parrillas, ese sistema, se tuvo que comprar una impresora de código de barras y se tuvo que capacitar al personal en cómo se configura, cómo se programa la impresora y nos fue muy bien, lo sacamos adelante y ahora tenemos nuestro inventario de producto en línea, la persona de embarques es cuestión de que entre al sistema y puede ver qué es lo que está disponible en piso en el cuarto frío para sacar los embarques, ha habido mucha más facilidad. Nos ha tocado una evolución muy grande desde cuando entré a como estamos ahora, incluso los procesos antes eran muy informales y ahorita estamos trabajando en empezar a formalizar en hacer procedimientos para que no se te pase nada de ningún punto y ya tener quién hizo el procedimiento y no hacer las cosas a como me acuerdo o como siempre lo he hecho. Algunas cosas también son exigencias de Estados Unidos, que tenemos que etiquetas hasta por caja, ese fue otro proceso, otro proyecto que tuvimos que hacer, uno fue etiquetado por parrilla terminada, después tuvimos que pasarnos a etiquetado caja por caja y empezar a etiquetar. Igual hacer documentaciones, hay un distintivo que tienes que llevar a cabo llamado C-TPAT para la exportación, tuvimos que regularnos, meter todos los procesos a como nos indica el programa, para poder eficientar en tiempos de cruces al mercado americano, para que se eviten cierto tipo de revisiones, llevas a cabo todos los protocolos, llevas bitácoras y para eso nos tuvimos que incluir también con los sistemas para que en la documentación de embarques se genere todo el documento que se tiene que llenar y facilitarles también en tiempos tanto al embarcador como al chofer, también para la empresa es más fácil porque cruzan por un carril especial y pierden mucho menos tiempo a la hora de los cruces (Entrevista Gerente 3, AC).

Se puede advertir que Agrícola Chaparral es una organización cambiante, acorde a los requerimientos del entorno, quien ha sabido incorporar en su estructura y operación estrategias que permiten un óptimo funcionamiento de la empresa. Se observa según los comentarios de informantes clave que han optado por desarrollar su propio software el cual esté acorde a sus necesidades, siendo un ejemplo para el resto de las organizaciones de este giro respecto a ordenamiento, seguimiento y control de embarques, producto, cultivos, tratamiento de plagas, etc. Cabe observar que es una empresa innovadora que monitorea constantemente los requerimientos del mercado de exportación –Estados Unidos- y trata de cumplir de forma expedita con los nuevos lineamientos o solicitudes que se incorporan, aunado a que es una empresa que ha logrado varias certificaciones, lo que le genera mayores compromisos respecto a sus procesos de producción, logísticos y de administración.

Finalmente, vale la pena señalar que como lo establece Daft (2011) que cualquier empresa que no desarrolle, adquiera o adapte continuamente una nueva tecnología, con toda probabilidad se encontrará fuera del negocio en el corto plazo. Cabe observar que una organización innovadora se caracteriza por la flexibilidad y el empowerment de sus empleados y por la ausencia de reglas de trabajo rígidas. Por ello, la flexibilidad de una corporación orgánica se atribuye a la libertad de las personas para ser creativas e introducir nuevas ideas. Las corporaciones orgánicas fomentan un proceso de innovación ascendente, tal como lo observamos en AC en la que el área que desarrolla e implementa procesos o cambios tecnológicos tiene la libertad de proponer ideas, sistemas, adquisición de equipo, etc., con base en las necesidades de la organización. Las ideas en ese sentido, surgen de los empleados de nivel medio e inferior, debido a que tienen la libertad de proponer ideas y experimentar.

Considerando las transformaciones realizadas en la empresa y las áreas de oportunidad detectadas, a continuación se incorporó una interrogante que nos permitiera ubicar según la opinión de los empleados, las áreas o aspectos de la organización en las que no se hayan implementado cambios y que estos sean requeridos, por lo que se desarrolló la siguiente pregunta: *¿Qué cambios considera debieran implementarse y que aún no han sido incorporados en la organización?* a lo que respondieron:

> Creo que a nivel general, la comunicación entre las áreas, siento que ha sido uno de los pilares fuertes, seguramente hay defectitos en todos lados que se pueden pulir pero sería cuestión de detallar, porque a veces si nos falla la comunicación, que a veces decimos una cosa y hacemos otra, pero son detallitos (Entrevista Gerente 1, AC).

Una de las personas que ostenta uno de los principales cargos en la organización, añadió:

> Por ejemplo tenemos un taller, el cual está igual que siempre, se hacen requisiciones, llegan, si nos falta meterle ahí y luego también tenemos ganado, también nos hace falta meterle ahí. Empezar a voltear a verlos y hacer sistemas para llevar el control. Así mismo, nos falta invertir más en malla sombra, agricultura protegida, desde el campo, eso nos hace mucha falta, la mayoría de los agricultores ya creció. Se requiere crecer en el campo con agricultura protegida, a lo mejor no es muy necesario pero nos hace falta un empaque en La Cruz de Elota,

> ya que todo nos lo traemos para acá, las hortalizas y aquí se empacan, una oficina que sea más funcional. Tratar de llevar un muy buen control de las variedades de semillas que se siembran, lo que producen, qué enfermedades tienen, qué es lo que tenemos que hacer nosotros para llevar un buen control. Seguirle la huella a la semilla desde que se adquiere hasta que produce tomates y hasta el final, contra qué enfermedades viene, contra qué no, hacer una buena selección de semillas tiene mucho que ver (Entrevista Directivo 1, AC).

> Dar mayor seguimiento a los programas que manejamos porque muchas veces por cuestiones de tiempo, no les damos el seguimiento a las cosas porque de pronto hay programas o proyectos muy buenos que se quedan en stand by por no darles el seguimiento que se debe (Entrevista Gerente 6, AC).

Las declaraciones vertidas, muestran coincidencias respecto al crecimiento que debe tener la empresa en cultivo protegido, aunado a que se debe establecer un mayor seguimiento a programas o prácticas que por operatividad se dejan sin desarrollo. Además de que se observa como un factor importante el aspecto de comunicación, el cual se encontró en algunas otras opiniones, por lo que se infiere que existen algunas inconformidades o áreas de oportunidad en relación a la comunicación e información entre los empleados de la empresa. Otro de los gerentes, afirmó lo siguiente:

> Si se ha sentido que la empresa ha crecido, que se ha visto como un poco más formal, cuando yo recién entré y todavía ha sido como una familia, comemos juntos, nos vemos prácticamente más que a nuestras propias familias y siempre nos hemos visto todos con informalidad, pero en los últimos años considero que si ha crecido la empresa, los procesos siempre habían sido un tanto informales, creo que si hace falta la formalidad, que si necesitamos estructurar bien en procesos, dejar los procesos bien definidos y siento que en este camino nos falta algo por recorrer pero también se observan cambios. Considero que los procesos nos sirven mucho a nosotros sistemas para estandarizar, la computadora es muy rígida, tú tienes que tener algo bien establecido y ya por ese camino te vas y a veces siento que en la administración hay muchas cosas que no quedan muy formales, yo creo que sería más que nada en eso en los procesos de formalidad porque ahorita pensando en cómo se encontraba la organización cuando ingresé, puedo comentar que el empaque era abierto, no había paredes, no había nada de inocuidad, o por lo menos era limpio pero no se seguían los procesos que se tienen que seguir, no había formalidad en los procesos, se empacaba y todo, la gente entraba por todos lados, no había puertas ni paredes, me tocó ver cuando el empaque se cerró, se puso malla y paredes, la gente empezó a tener otra cultura en el empaque de ponerse cofias, cubre bocas, que la gente no entra con anillos, relojes, etc., y todo esto empezó a cambiar por los requisitos que nos han pedido de Estados Unidos de la FDA, y todo ha cambiado para bien, la gente lo aceptó muy bien y eso se puede notar mucho y creo que es lo que más se nota, más que en la administración, es en el empaque se ha visto mucho cambio. Y aquí en lo que necesitaríamos trabajar un poco más es en estandarizar procesos (Entrevista Gerente 3, AC).

Luego, otros involucrados en la organización reiteraron:

> Podemos implementar mucho en el área de sistemas de información, donde podamos tener información más acertada, más del día a día y que nos ayuden a tomar decisiones no solamente del mercado sino de producción. El del mercado es muy importante porque es por donde canalizamos el producto y sacamos la mejor venta. Creo que nunca dejas de implementar y desarrollar y se crean nuevos sistemas y métodos de información y nuevos análisis pero creo que podemos seguir avanzando (Entrevista Gerente 4, AC).

> Creo que si nos falta implementar un poco más de tecnologías en Culiacán, como de riegos, creo que si nos comparamos con las otras agrícolas que si están un poco más sofisticadas en cuanto a tecnología, nosotros estamos queriendo dar el brinco. Por ejemplo, si existen otras agrícolas que tienen sus sistemas de riego más tecnificados, con más tecnología y nosotros que los tenemos un poco menos que ellos produzco igual, o tal vez soy mejor, pero no quiero decir que por eso no tengas que implementar el cambio porque te da un poco más de seguridad (Entrevista Gerente 5, AC).

De los comentarios vertidos por mandos medios se observa que la organización aun cuando presenta evidencia de implementar cambios en productos, tecnología, estructura y cultura, se observan claramente áreas de oportunidad en las que debe trabajar para lograr una mayor eficiencia y atender las recomendaciones que realizan los participantes y principales actores de la empresa, y así lograr ser competitiva internacionalmente.

La toma de decisiones en una organización es lo que determina el éxito o fracaso en el entorno, dado que una decisión mal pensada y no fundamentada puede llevar a la empresa a la quiebra, o a no permanecer en el mercado. En particular la toma de decisiones organizacional se define como el proceso de identificar y resolver problemas (Daft, 2011) y se basan generalmente en el proceso administrativo de *planear, organizar, dirigir y controlar.*

Cabe señalar que aunque cada persona en una organización toma decisiones, este proceso es particularmente importante para los gerentes, que en la mayoría de los casos la toma de decisiones se vuelve un proceso rutinario. Es importante precisar que según Robbins y Coulter (2010) los gerentes toman decisiones bajo tres perspectivas principales: *racionalidad, racionalidad limitada e intuición.*

Racionalidad: Tipo de toma de decisiones en el que las elecciones son lógicas y consistentes y maximizan el valor. El problema enfrentado sería evidente e inequívoco, y el tomador de decisiones tendría un objetivo claro y específico y conocería todas las alternativas y consecuencias posibles.

Racionalidad limitada: Toma de decisiones que es racional pero limitada por la capacidad de un individuo de procesar información. Debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas, los gerentes satisfacen en lugar de maximizar. Es decir, aceptan soluciones que son "lo suficientemente buenas". Cabe recordar que las decisiones de los gerentes están influenciadas por la cultura de la empresa, las políticas internas, consideraciones de poder y un fenómeno llamado intensificación del compromiso, el cual es un aumento en el compromiso con una decisión anterior, a pesar de la evidencia de que tal vez no fue buena.

Intuición: Toma de decisiones con base en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas. Es preciso advertir que según los autores casi la mitad de los ejecutivos utilizan la intuición con más frecuencia que el análisis formal para dirigir sus empresas (pp.124-126).

Con la finalidad de identificar el proceso de toma de decisiones y los cambios generados en Agrícola Chaparral, se incorporó la siguiente pregunta; *¿Cuáles son las modificaciones realizadas en el proceso de toma de decisiones en la empresa?* de lo que comentaron:

> El dueño de la empresa, siempre ha sido muy visionario y siempre involucra a la gente, nos considera que estamos dentro de la jugada, por no decir importantes, pero si influimos en algo y a lo mejor si toma en cuenta al gerente administrativo, de empaque, de producción, de fertilizantes, por lo regular siempre hay ese acercamiento, o esas reuniones para decir saben que tenemos pensado crecer 20 hectáreas de malla sombra aquí en el campo y allá en La Cruz de Elota, o como se nos empezó a involucrar hace 3 años, cuando nos dijeron "saben que quiero crecer allá en Nayarit" y abrimos una agrícola en Nayarit, y siempre ha sido de tomarnos

> mucho en cuenta y como somos un corporativo y a la vez no lo somos, porque no se le ha dado el nombre todavía con tal apellido, pero yo les digo, pues ya una organización que maneja más de 3 o 4 empresas pues ya es un corporativo a como le quieran llamar, entonces, todo pasa por los filtros de la administración de aquí de Culiacán, nosotros controlamos Chaparral, controlamos La Cruz y controlamos Nayarit y una empresa de transportes *Tombel* (Entrevista Directivo 2, AC).

En ese mismo punto, otro directivo señaló:

> No somos una empresa perfecta, tenemos áreas de oportunidad, ya empezamos por algo para tratar de hacer mejor las cosas, de llevar a un mejor resultado la empresa, porque de verdad que toda la gente le pone muchas ganas a su trabajo, desde el puesto más sencillo hasta el director, todos queremos que la empresa continúe, pues somos muchísimas las personas que dependemos de esta empresa. Hay que hacer lo que te toca a ti cada vez mejor para que perdure y permanezca la empresa porque es buena organización, y todo lo que tenga uno que hacer pues hay que hacerlo. El director general es una persona que va a la par con la tecnología, tiene mucha visión, a mí me gusta que no es tan aventado, que es prudente para tomar decisiones, se va paso a paso, me gusta que sea así de cauteloso pero que también siempre esté dispuesto a salir adelante con lo que vaya surgiendo, porque también uno se ve en el agricultor vecino, qué está haciendo qué le está funcionando y uno se acerca a ellos a veces, o bien, qué hay de nuevo en el mercado que si me funciona a mi pues adelante (Entrevista Directivo 1, AC).

Asimismo, se incorporó el comentario de un gerente:

> La superficie a sembrar es decidida por dirección, con base en proyecciones de mercado, sus convenios con distribuidores, ya nos dicen, este año se sembrará tanto de este cultivo, nosotros sugerimos, por qué no se siembra este cultivo, ya que fue el que se desarrolló de mejor manera, podemos subirle por lo del empaque, calidad y ya ellos analizan las cuestiones de mercado. Todo viene del área de dirección analizando con su área de marketing qué cultivo puede crecer, qué producto tiene potencial la próxima temporada para crecer o venderse mejor, o por ejemplo, cuando se reduce o incrementa la producción de algún producto porque ellos son quienes están viendo las proyecciones de mercado (Entrevista Gerente 5, AC).

Después de haber analizado los comentario de directivos y gerentes respecto al proceso de toma de decisiones en AC, se advierte que existe un involucramiento de las áreas establecidas en la estructura organizacional, en la que se identifica un líder que toma decisiones de manera racional en la mayoría de los casos, no obstante de acuerdo con lo que señalan, existen situaciones en los que las decisiones se toman con base en la intuición o posible experiencia en el mercado.

A continuación, a manera de esquematizar y dar mayor claridad a los cambios incorporados en la organización, a partir de la tipología establecida por Daft (2011) descrita en capítulo 3 de esta investigación, se muestra en el cuadro 5.7 las transformaciones desarrolladas en Agrícola Chaparral

y que la sitúan como una de las empresas más exitosas de la región y un modelo a seguir para quienes desarrollan este tipo de actividades.

Cuadro 5.7. Cambios implementados en Agrícola Chaparral desde la tipología de Daft

Tecnología	Productos y servicios	Estrategia y estructura	Cultura
• Máquina seleccionadora de producto por color. • Adquisición de equipo de cómputo actualizado. • Implementación de redes informáticas. • Adquisición de equipo para fumigación. • Incorporación de transporte con tecnología GPS. • Producción en malla sombra. • Riego por aspersión. • Control de stocks e inventario por medio de sistema de cómputo. • Tecnología RFID (trazabilidad). • Cuartos fríos para maduración de productos. • Incorporación de checador digital. • Equipos de control de calidad e inocuidad. • Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación. • Desarrollo de software para empaque, contabilidad y administración.	• Diversificación de productos, incorporación de producción de pepino, tomate grape y chile bell pepper. • Presentación y envase de productos. • Marca *Eleven Rivers.* • Crecimiento en hectareaje de cultivos protegidos. • Disminución de producción en campo abierto.	• Cambio de nombre y razón social de la empresa (Gallardo a Chaparral). • Reestructuración de organigrama y manual de funciones. • Incorporación de área de sistemas. • Incorporación de departamento de comercialización. • Apertura de distribuidora Marengo Foods en McAleen, Texas. • Involucramiento de mandos medios en toma de decisiones. • Construcción de viviendas de material para jornaleros. • Habilitación de consultorios médicos, guardería, escuelas y canchas deportivas en todos los campos para jornaleros. • Incorporación al programa *Eleven Rivers.* • Certificación C-TPAT. • Certificación PrimusLab. • Empresa Socialmente Responsable. • Incorporación de campos agrícolas en La Cruz de Elota, Sinaloa y Compostela, Nayarit.	• Implementación de checador. • No contratación de mano de obra infantil. • Requisito aseo de jornaleros antes de ingresar al campo. • Uso de zapato cerrado en campo para personal. • Programas de concientización contra alcoholismo, drogadicción y violencia intrafamiliar. • Programa de concientización para control de natalidad - jornaleros. • Uso de sanitarios en campo y viviendas. • Incorporación de hijos de jornaleros en guarderías y escuelas. • Cursos de capacitación y actualización para empleados en todas las áreas de la organización. • Incorporación de políticas para mejorar la calidad de vida y condiciones de trabajo para jornaleros.

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de datos recopilados de entrevistas, 2014.

Cabe observar que entre las modificaciones desarrolladas, llama la atención la importancia que le da AC al logro de una mejor calidad de vida de sus empleados, aunado a la incorporación de tecnología, nuevos procesos, certificaciones que les permitan ser más competitivos con el mercado estadounidense y llegar con productos inocuos, además de que según comentaron los involucrados, la empresa cuenta con una ventaja respecto a las demás del sector, en función de que ellos desarrollan su propio software para contabilidad, siguiendo lineamientos que establece SHyCP el cual les permite facilitar sus operaciones y tener un mayor control, así como en el caso de empaque y stock de productos, además del programa que crearon para el departamento de administración,

dándoles la facilidad de estar conectados con el resto de los campos y oficinas que componen a la organización.

Con base en lo anterior, se responde plenamente la interrogante 3 de investigación que plantea: *¿Qué cambios se han implementado en la mediana empresa hortícola en Sinaloa para alcanzar su desarrollo exportador?* Aportando elementos que permiten cumplir totalmente los objetivos establecidos respecto al análisis de cambios implementados en AC, toda vez que según el análisis de comentarios, se constata la incorporación de transformaciones en diversos ámbitos de la organización como en el área tecnológica, productos, personal y estructura, así como cultura, esta última representando una de las mayores barreras o factores de resistencia entre los involucrados, no obstante, la organización da muestras de ser una empresa sólida y con clara orientación hacia el bienestar de sus empleados y permanencia de sus operaciones en los mercados nacional e internacional.

5.6. Principales obstáculos en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola exportadora

Ante la implementación de cambios en las organizaciones, existe una reacción natural entre los involucrados a cierto tipo de aversión o resistencia, como lo identifican autores como Daft (2011), Gibson *et al.* (2011), Robbins y Coulter (2010) y Hernández *et al.* (2010) quienes coinciden en determinar que la resistencia al cambio ocurre principalmente por incertidumbre, hábitos, inquietudes sobre pérdidas personales y la creencia de que el cambio no es bueno para la organización. El cambio sustituye lo conocido por lo incierto. Además de que es sabido que el ser humano por naturaleza tendrá la necesidad de seguridad, otro de los aspectos que se identifican es la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio, la inercia que

sostiene cierto ritmo sin que haya un esfuerzo por modificarlo, apreciaciones infundadas respecto a la naturaleza de las modificaciones, problemas de credibilidad, cierto distanciamiento entre los valores de la filosofía de la empresa y su aplicación real y la desarticulación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización por falta de una comunicación adecuada.

No obstante, según argumentan los especialistas, los líderes de la organización tendrán la responsabilidad de orientar los esfuerzos de cambio e implementar estrategias que les permitan disminuir o combatir la resistencia al cambio, para lo que pueden utilizar diversas técnicas, tales como: establecer un sentido de urgencia para el cambio, establecer una coalición para guiar el cambio, crear una visión y una estrategia, encontrar una idea que se ajuste a la necesidad, desarrollar planes para vencer la resistencia al cambio (alineación con las necesidades y metas de los usuarios, comunicación y capacitación, generar un entorno que permita la seguridad psicológica, lograr una participación e involucramiento de los empleados, y como último recurso la imposición y coacción), asimismo se sugiere que el líder organice equipos de cambio y fomente campeones de ideas.

Respecto a este punto y persiguiendo el objetivo de identificar los obstáculos que se presentan ante la implementación del cambio, se estableció la interrogante de investigación 4, la cual se aplicó a informantes clave de esta investigación, preguntando *¿Cuáles son las principales dificultades en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense y qué acciones se han realizado para darle solución?* de la que se obtuvieron los siguientes comentarios.

> La resistencia al cambio es de que los horticultores y los empresarios en general aquí en Sinaloa, mientras no ven que es algo que les va a funcionar y que esté demostrado que va a funcionar, ellos no arriesgan, entonces no se puede decir que son emprendedores, ellos administran su negocio que son muy buenos para administrarlo, pero ellos no están arriesgando por ejemplo a decir, “voy a introducir esta innovación por mi cuenta” sin que vayan a la segura, sin que se lo esté garantizando la empresa que les está vendiendo la tecnología o que ellos mismos estén generando una tecnología, hay muchísima resistencia al cambio en ese sentido, y si nosotros vemos la historia de los horticultores no creo que sea algo nuevo, es desde toda su vida

> y que en los próximos años no creo que vayan a cambiar, van a seguir igual, es decir, mientras no les demuestren que una semilla les da un rendimiento de tantas toneladas por hectárea y que vengan y se los demuestren aquí, ellos no van a arriesgarlo, si no les garantizan que un cuarto de refrigeración está ahorrando cierta cantidad de energía, etc., no lo hacen hasta que se los demuestran, osea no son proclives al riesgo (Entrevista Académico 2).

En opinión de un gerente de la organización los principales cambios que han generado resistencia son:

> La verdad que resistencia al cambio en todos ha habido, tal vez lo más marcado se tiene en los niveles más bajos, porque ahí más que nada es un cambio de costumbres también, imagínese una gente que siempre anda con huaraches y ahora le dices "ya no puedes venir a trabajar en huaraches, ahora tienes que venir con zapato cerrado", la gente se molesta, pero se ha avanzado, o que le digas tienes que venir bañado, no puedes traer arete, no puedes traer reloj, nada, es decir, son cambios de costumbres pero se han ido aceptando.En otras áreas, son más que nada cambios por ejemplo de trabajo, la implementación del checador, que nos pongan en el checador en el campo como que no lo aceptamos muy fácil, pero está funcionando y tenemos que acostumbrarnos. Si hay gente que dice "oye pues si yo no tengo horario, llego y me voy a la hora que se termina el trabajo para qué ocupo el checador". Pues así tiene que ser ahora (Entrevista Gerente 1, AC).

Algunos directivos de la organización consideraron:

> Una de las cosas que costó mucho trabajo fue cuando empezaron a salir las outsourcing, las prestadoras de servicio, nosotros luego, somos muy innovadores, empezamos a entrar, queríamos entrar, nosotros entramos a una prestadora, no para dejar de pagar impuestos sino para que esos impuestos que se pagaran se convirtieran en prestaciones para los empleados, entonces pues entramos pero no toda la gente lo aceptó, como hay gente de campo que tiene poco conocimiento o no tiene muchos estudios, les cuesta mucho trabajo a veces entender o aceptar ciertos cambios, entonces, aquí la entrada de outsourcing fue brutal, aquí todo es voluntario, nada se impone, no se le exige a la gente, hay muy poca rotación que yo no sé si sea bueno o malo, si están en su área de confort y ahí te quedas o de verdad estas cómodo, porque yo la empresa la considero buena, para mi trabajar en agrícola Chaparral es muy gratificante (Entrevista Directivo 1, AC).

Luego, otro directivo añadió la siguiente narrativa:

> La implementación del reloj checador es una política que ha causado resistencia, tenemos un horario corrido, entramos a las 8:00 a.m. y salimos a las 5:00 p.m., con una hora para comer. Luego, entonces llegamos y no se respetaba el horario, llegaban a las 8:30, 8:40, 9:00 a.m., pues aquí el ritmo de información es muy rápido, ocupamos que estén temprano, a lo mejor los del campo entran a las 6:00 o 7:00 de la mañana y muchas veces tienen una necesidad y a las 8:00 de la mañana 8:05 ya está marcando, más a la de compras, o bien, "dame el alta del trabajador porque se me accidentó" entonces, el horario no es algo de que sea un capricho del patrón de que estemos a las 8:15 a.m. a más tardar aquí, sino que es muchas veces una necesidad de atención, porque nosotros estamos aquí para atender a todos los demás, entonces si la administración no está aquí, quiénes van a pedir, si en el empaque el cartón no ha llegado, si el alta del seguro que yo quedé de pasarles ayer de un trabajador que se accidentó no se la pasé, o cualquier situación que se pueda presentar. Por tanto, se implementó la política de que tienes que entrar antes de las 8:15 a.m. y si tienes 3 retardos en la quincena se te va a descontar 1 día y eso fue algo de molestia para la gente. Y entras en el sentido de inconformidad y tenemos ahorita en el estudio que se hizo que nos tachan que hay desigualdad. Lo del checador si fue un boom de toda la administración, porque estábamos acostumbrados a llegar tarde, porque no pasaba nada y se nos hizo costumbre y muchas veces abusamos (Entrevista Directivo 2, AC).

Como se observa, los cambios que han generado resistencia en la organización tienen que ver principalmente con aspectos culturales y de comportamiento, ya que se implementan nuevas condiciones de trabajo, como es el caso del reloj checador y de nuevos esquemas laborales, lo cual coincide con lo que Daft (2011) señala como el área de confort en que se encuentra un individuo y le genera cierta aversión debido a que se asustan o encuentran un entorno amenazador respecto a las transformaciones o nuevos requerimientos que se les presentan. Esto, se intensifica cuando no existe un adecuado canal de comunicación entre la dirección general, los mandos medios y los empleados, toda vez que se generan rumores o se realizan conjeturas de los cambios a implementar, generándose escenarios nada favorables para el desarrollo de la organización.

En el caso de las nuevas prácticas en agricultura y formas de producción se encuentran otros ejemplos de resistencia al cambio según lo comentan algunos gerentes de AC.

> Cualquier cambio tiene una resistencia, pero el equipo de trabajo del personal encargado, jefes, auxiliares, normalmente estamos en la misma frecuencia, normalmente cuando hay algún cambio en el equipo de envase, de presentación, de jornadas, tiempo atrás se resistían a estos cambios, pero es nuestra función platicar con el personal y explicarles el porqué de las cosas. Por ejemplo, muchos tenían familiares en otras empresas y antes no existía lo de la sanidad e inocuidad y estaban acostumbrados a andar con camisetas de manga sacada, shorts, huaraches, entonces empezamos a implementar muchos cambios con el personal, ahora se usa cofia, y que puros inventos y ahora más que nada era por parte del personal eventual y que no tenía mucho conocimiento de los nuevos cambios que estaba pidiendo el mercado norteamericano, en este caso nuestros principales clientes y uno tiene que ir cambiando con base en el mercado, en los clientes y en lo que te pida la distribuidora (Entrevista Gerente 2, AC).

Además, un gerente de la empresa añadió que existen áreas en las que se presentan elementos de resistencia, dado que todo cambio genera cierta aversión entre los empleados, pero señala que la empresa ha sabido encausar las transformaciones implementadas, y es justo decir que AC no estará a la perfección, dado que todo se puede mejorar y es perfectible. Por ejemplo, existen áreas donde los cambios son difíciles de que se acepten, pero la gente los acepta y siguen las dudas, pero cumplen con ellos. En opinión de este mando medio, primero se debe tratar de que los trabajadores se amolden a los cambios, pero cuando no quieren pues se debe ser duro. Regularmente siempre

hay algún caso de trabajador con el que se dificulta un poco más negociar o hacerlo que entienda los motivos o beneficios del cambio, en ocasiones se trata de ceder en algunas cosas para que cedan al cambio y tratar de concientizar, pero cuando después de todo no ceden, se les hace saber que el cambio es necesario y se implementará. Cabe observar que siempre existirán personas con las que sea más difícil dialogar o que acepten sugerencias o críticas constructivas, pero en la organización tratan de que la mayor parte de su personal esté conforme con las actividades que realiza.

Con la información recopilada por parte de informantes de la organización se infiere que a pesar de que los cambios en la organización generan resistencia, existe un involucramiento por parte de los involucrados en las diversas áreas de la empresa, quienes se encuentran comprometidos con los logros organizacionales, y aunque en ocasiones se trate de salir de su área de confort y cambiar la tradición de cómo desarrollaban sus actividades, estos han cumplido con los nuevos requerimientos que les solicitan sus superiores.

Es preciso señalar que la organización implementa estrategias para la gestión del cambio, ya que se observan diversas señales por parte de los empleados que permiten inferir que existe resistencia a las modificaciones que se establecen, en ese sentido, se generó la pregunta *¿Cuáles son las acciones que se implementan en la empresa para inhibir o disminuir la resistencia al cambio?* con la que se conocerán las estrategias que implementa Agrícola Chaparral para hacer frente a la aversión al cambio por parte de sus empleados.

> Normalmente la estrategia del licenciado (director general) es convencernos y a veces la verdad es que si establece de perdida algún estímulo, o te manda capacitar o a veces algún estímulo económico, algún reconocimiento, incentivo económico, un premio, pero que se motiva la gente. Estos reconocimientos (Diploma o reconocimiento en el que se muestra la antigüedad del empleado) los entregan cada año en el brindis que hacemos en diciembre, se le entrega el reconocimiento al personal que va cumpliendo quinquenios y les da un pequeño estímulo o les da por ejemplo, en una ocasión a algunos les dio un reloj, a otros una chamarra, es decir, diferentes artículos aparte del diploma (Entrevista Gerente 1, AC).

Ahora bien, otro directivo señaló que entre los cambios que mayor resistencia generaron fue la implementación del reloj checador y una de las estrategias o acciones que se incorporaron en la organización fue otorgar reconocimientos por empleado puntual, o cumplido, apoyar a los trabajadores de su área respecto al aumento de salario, lo que le permitió tener al personal conforme con sus actividades y más comprometidos con su quehacer y el departamento en que laboran.

De los comentarios anteriores, se puede advertir que en Agrícola Chaparral se implementan estrategias que permitan inhibir la resistencia al cambio, según lo que proponen Robbins y Coulter (2010) entre las que destacan: *educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, manipulación y cooptación, selección de personas que aceptan el cambio y coerción.* Encontrando que en la organización sujeto de estudio se generan estrategias de comunicación, la cual es la base para motivar a los empleados a la aceptación de las modificaciones que se implementan, así mismo, se identifican prácticas de participación en las que los diversos involucrados son capacitados a fin de que sirvan como motivadores hacia el resto de la población de la empresa, aunado a que establecen recompensas a quienes cumplan con los objetivos y lineamientos que la organización establece. Encontrando los siguientes señalamientos:

> La empresa brinda pláticas, muchas platicas, mucha concientización, explicarles los beneficios para la empresa y para uno mismo como trabajador al implementar cambios, platicando con ellos (jornaleros), dándoles a conocer los objetivos de la empresa, los objetivos que pudiéramos tener, lo contrario, lo que nos podría perjudicar usando las mismas cosas, o seguir el mismo rumbo. Y si la gente poco a poco ha ido cambiando, todo es cuestión de perseverancia, y se siguen capacitando y se sigue platicando con ellos, para que la gente no lo vaya dejando (Entrevista Empleado 3, AC).

Asimismo, se añadió el comentario de un mando medio de la organización, quien argumentó:

> Por la naturaleza del negocios que en ocasiones demanda mucho tiempo sobre todo cuando estamos en temporada la gente creo que ya viene con un chip de que será un trabajo muy duro a lo largo de 4 o 6 meses, 4 podrían ser el pico de producción y de trabajo, pero creo que eso nos beneficia porque la gente ya viene con la idea de que viene a trabajar. Muchas veces el empaque de 8:00 a.m. a 3:00 a.m., las máquinas no paran 24 horas, en la temporada tuvimos unos días que estuvimos empacando 24 horas y obviamente si existe resistencia en la gente, pero tal vez por la naturaleza del negocio nos ayuda un poco a empujar a la gente y a que nos ayude, creo que traen la camiseta bien puesta y vienen a trabajar, se les incentiva, se les

> paga muchas veces por hora y entonces creo que ese es un incentivo muy fuerte y principalmente para la gente que viene de Guerrero, que viene del Sur del país y que tienen el trabajo fuerte esta temporada y que probablemente regresan a sus casas y regresan a esperar la siguiente temporada, tal vez no están generando ningún ingreso allá, entonces entre más puedan generar ingresos en la temporada es mejor para ellos, eso nos ayuda mucho. Nos juntamos con personal de empaque, creo que la gente entiende muy bien cuando se cierra el mercado de Estados Unidos y hay que empezar a cambiar el empaque y es de un día para otro, creo que la gente lo entiende muy bien cuando hay estos cambios, ya está preparada (Entrevista Gerente 4, AC).

Cabe aclarar que se encontraron coincidencias respecto a las técnicas que identifican los directivos y empleados de la organización, ya estos últimos argumentan que a pesar de la resistencia que pueden generar los cambios, su jefe directo siempre trata de generar conciencia sobre las ventajas que les representarían esas transformaciones, así como las repercusiones que tendrían en caso de continuar en la misma situación, no obstante que siempre existen personas que aún con todas las explicaciones y escenarios propuestos se resisten a cambiar, pero señalan que afortunadamente son las menos y que cuando después de haber intentado generar estrategias, los empleados no aceptan o acatan algún cambio, se toman medidas más drásticas para su implementación.

En conclusión a este apartado se constata el cumplimiento del objetivo 4 de investigación, formulado al inicio del estudio. Aunado a que se responde favorablemente la interrogante planteada: *¿Cuáles son las principales dificultades en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense y qué acciones se han realizado para darle solución?* Observando que entre las dificultades que se presentan en AC es la aversión a cambiar las prácticas actuales por parte de los empleados, no obstante la organización establece estrategias que permiten incorporar cambios que favorezcan la operación y mejora continua de la empresa y así cumplir con sus objetivos planteados.

5.7. Impacto del cambio organizacional en las exportaciones de la mediana empresa hortícola sinaloense

Es ineludible pensar que cuando se habla acerca del desarrollo de una organización no se haga mención a las transformaciones que se han generado para conseguir sus metas, o bien como lo afirman Beckhardt y Pritchard (2006, p. 54) el mundo en que vivimos y el ambiente en el cual operan las organizaciones no tienen precedentes. Aun cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y complejidad del cambio hacia nuevas formas, maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca.

Como se ha hecho referencia, el entorno en que se desenvuelve la organización hortícola actual y especialmente la mediana empresa hortícola exportadora en Sinaloa, presenta claros ejemplos de desarrollo y crecimiento a partir de la incorporación de cambios, al encontrar oportunidades de negocios pero a la vez grandes retos que cumplir, dado que se encuentran ante un escenario incierto, que impone constantemente nuevas formas para competir. Es por ello, que este tipo de organizaciones han sido pioneras en la actividad exportadora en el Estado, pero a la vez han tenido que modificar prácticas, mentalidades y estrategias para lograr continuar en la competencia, aunque no en todos los casos se pueden observar experiencias exitosas.

Ante esto y con el firme propósito de identificar el impacto que genera el cambio organizacional en el proceso de desarrollo exportador, se incluyó la interrogante de investigación 5 que establece: *¿De qué manera impacta el cambio organizacional en el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense?* en la que se recabaron las respuestas que a continuación se describen:

> La organización hortícola actual se ha ido preparando para hacer frente a las condiciones del mercado, sobre todo cuando se trata de Estados Unidos, la mayoría de los empresarios están informados acerca de cuáles son las nuevas regulaciones, los tamaños, colores, empaques del producto y hacen frente a esas condiciones para el ingreso,

> además de que se han ido especializando cada vez más en sus cultivos y encontrar nuevos métodos para lograr la inocuidad alimentaria (Entrevista Funcionario CAADES).

Por otro lado, un funcionario, representante del sector agrícola establece lo siguiente:

> El mercado estadounidense es muy cambiante respecto a barreras, sobre todo cuando nuestro producto lleva buen ritmo de producción y tenemos manera de competir, el agricultor sinaloense debe hacer frente a las reglas del juego que se le imponen respecto a calidad sobre todo. Ante eso muchas agrícolas desde hace ya varias décadas han establecido sus bodegas del lado americano para lograr una mejor distribución de sus productos. Además de buscar cada vez más el cumplimiento con programas de inocuidad como PrimusLab y en logística como C-TPAT, lo cual ha impactado de manera favorable las exportaciones a dicho mercado, sin olvidar que se tiene una competencia latente al interior como lo son los productores de Florida (Entrevista Funcionario AARC).

Así mismo, se obtuvieron algunas apreciaciones por parte de funcionarios y empleados de la organización respecto al impacto que identifican en la exportación de sus productos.

> Pues en lo de calidad tenemos que sujetarnos. Por ejemplo, cuando pasó lo de la salmonella, en el caso de nosotros ya íbamos de salida, pero hubo gente (empresas) a las que si les afectó y ya no pudieron exportar. Donde se ponen muy estrictos también es con los residuos tóxicos, tiene uno que estar bien al pendiente porque detectan cualquier concentración de algún agroquímico y nos cierran las puertas. Por ello, debemos tener un seguimiento bien estricto, incluso con las empresas certificadoras, están haciendo monitoreo de la fruta antes del corte y después del corte. Nos evalúan en primer lugar que no apliquemos algún producto que esté prohibido y segundo cumplir con los días a cosecha de los productos que si están permitidos pero que tenemos que tener las tolerancias de los productos por debajo del nivel establecido. Eso es en lo que hay que tener cuidado. El mercado es variable, por ejemplo con las mallas se ha mejorado mucho lo que es la calidad del producto sobre todo el tamaño y las presentaciones y todo eso, la firmeza, si se ha mejorado. Porque ellos lo que piden es tomate o producto bonito. Y respecto a los tamaños depende del mercado, pero pues se va uno desde los más chiquitos hasta los más grandes, regularmente los medianos son los que más prefieren (Entrevista Gerente 1, AC).

Cabe hacer mención del modelo que propone Daft (2011) acerca de la secuencia de elementos para el cambio exitoso, identificando cinco principales etapas: *a) Ideas, b) Necesidades, c) Adopción, d) Implementación y e) Recursos,* toda vez que se observó en Agrícola Chaparral el proceso que siguen al realizar los cambios que se han señalado, siguiendo un liderazgo incluyente en el que se proponen ideas de mejora, se analizan las necesidades y generalmente se sigue el proceso o las etapas de dicho modelo, empero, existirán situaciones en las que aún se continua con toma de decisiones reactivas y siguiendo el instinto del director general, no obstante se puede determinar que la organización tiene procesos de cambio estructurados y que la mayoría de las

transformaciones actuales han tenido un impacto positivo en la organización, a nivel de empleados y en sus operaciones de exportación. Ante esto, otro de los gerentes comentó:

> Estados Unidos es un mercado muy proteccionista, ellos van a poner cualquier pretexto para evitar que el producto de nosotros tenga más presencia allá. Muchos productos que se manejan en México son mejores en calidad y sanidad que lo que manejan en E.U. Antes que no teníamos esa conciencia, te acusaban de algo y no sabías que decir, sólo acatabas lo que E.U. decía, sin embargo ahora que tenemos muchos controles de calidad, eso nos ha ayudado a que si hay alguna acusación sabemos cómo defendernos, o simplemente sabemos que el producto nuestro está certificado de que no lleva ningún tipo de contaminación. Esos programas o proyectos que tenemos es para cumplir el requerimiento pero también para asegurar que estamos mandando un producto de calidad y sano para el mercado, entonces si hace mucho ruido cuando ellos detectan algún tipo de patógeno en las frutas, porque no sólo le pega a la agrícola sino a todos los productores nacionales de tomate y chile, dependiendo del producto que esté sospechoso en ese momento, pero si son cosas que ya hemos vivido pero que nos hemos preparado para poder solventarlas de la mejor manera (Entrevista Gerente 2, AC).

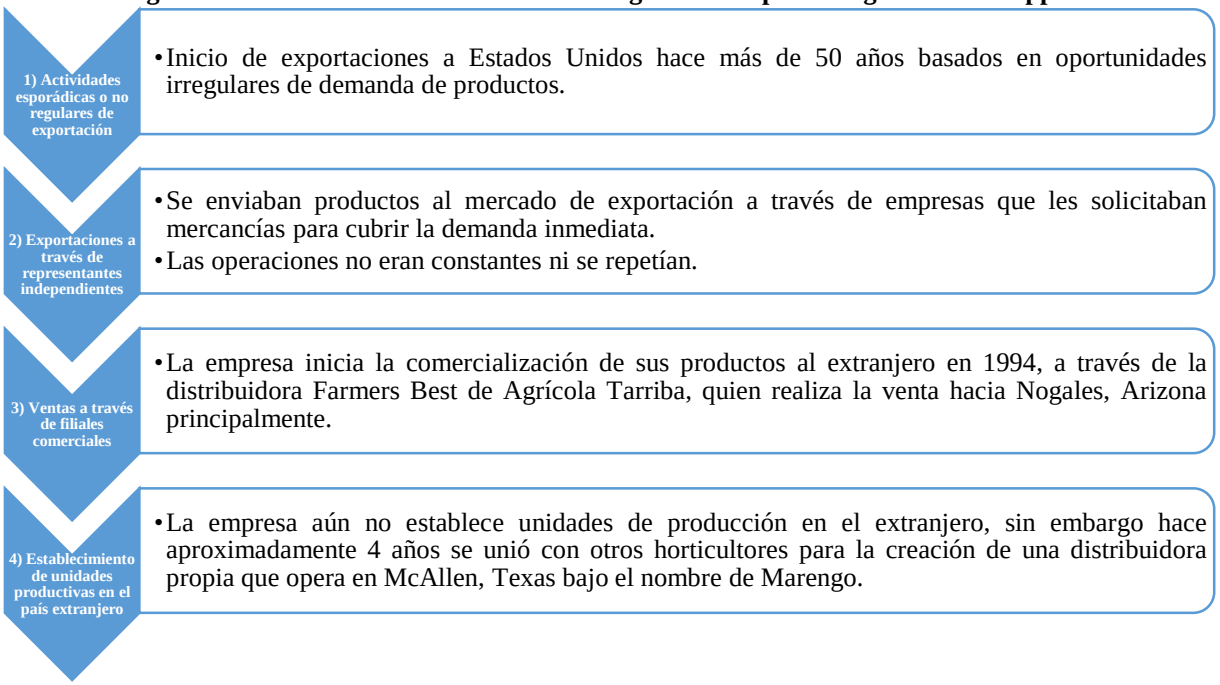
A partir de los comentarios vertidos por los distintos involucrados se puede constatar que los cambios en la organización han sido inminentes y se han generado varias mejorar respecto a producción, capacitación del personal para desarrollar mejor sus tareas, aunado a la incorporación dentro de su estructura de una distribuidora que realice la venta de sus productos en el exterior, son sin duda pasos firmes que Agrícola Chaparral está dando, al no depender completamente de lo que la distribuidora Farmers Best comercializaba. Otro de los aspectos que se observa respecto al impacto y cambios establecidos es que la organización se ocupa del establecimiento de un área de comercialización, lo que antes no se atendía de manera correcta, dado que hoy en día se ubica a un especialista en la materia quien monitorea el mercado diariamente, los obstáculos o barreras que se imponen, principales competidores, precios, posibles variaciones de las condiciones actuales, etc., lo que le ha permitido a la organización tener un escenario más claro y certero al momento de realizar la exportación de sus productos, aunado a que se realizan análisis para incursionar en otros mercados de exportación y no sólo depender de Estados Unidos.

Asimismo, se puede constatar de los hallazgos obtenidos que la implementación del cambio en la organización ha sido favorable en su desarrollo, toda vez que al incorporar estrategias orientadas a la mejora continua, cumplimiento de requerimientos internacionales, incorporación de programas

de calidad, mayor compromiso con el empleado de campo, entre otros, han hecho posible que Agrícola Chaparral continúe sus actividades de exportación hacia el mercado de Estados Unidos principalmente, observando una clara mejoría en sus procesos, y en la habilitación de áreas especializadas que le permitan transitar hacia el logro de sus objetivos organizacionales y en el mediano plazo hacer llegar sus productos de manera directa al mercado de exportación.

Es evidente que el proceso de internacionalización que sigue la organización para incorporarse al mercado de exportación, es el propuesto por Johanson y Vahlne (1977, 1990) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) denominado *Modelo Uppsala (U-M)*, al realizar su ingreso a Estados Unidos paulatinamente desde la creación de la empresa hasta la actualidad, observándose una participación gradual a partir del establecimiento en co-participación de distribuidora Marengo, la cual le genera una oportunidad de colocar sus productos en el país destino de una manera directa y sin tanto margen de intermediación. En ese sentido, el modelo identifica algunos pasos en la cadena de abastecimiento (ver figura 5.12).

Figura 5.12. Cadena de establecimiento de Agrícola Chaparral según Modelo Uppsala



Fuente: Elaboración propia BCRM con base en análisis de resultados de AC, 2014.

Respecto a los logros observados por los actores de la organización, diversos fueron los comentarios plasmados.

> Normalmente en temporada mandamos entre 20 y 30 tráiler diarios. Empacamos alrededor de 4 millones y medio de bultos por temporada de 25 libras cada una promediado. El producto que más volumen genera es el tomate bola o tomate gordo, de ahí manejamos el chile morrón o bell pepper, poco menos en saladete o tomate roma y un producto pequeño que se llama tomate grape o tomate uva, son los principales productos que manejamos en Culiacán, ya en Compostela, Nayarit, manejamos también pepino, aquí por la distribuidora que tenemos, estamos asociados comercialmente con una distribuidora, como ellos (Farmers Best) manejan mucho pepino, están muy fuertes en pepino, no nos permiten vender con ellos ese producto, entonces lo que producimos en Nayarit, lo mandamos a otra distribuidora (Marengo) porque no lo podemos vender con ellos. De hecho son sociedades comerciales que hay alrededor de 4 distribuidoras lo mandamos a E.U. (Entrevista Gerente2, AC).

Otro gerente observa la importancia en el logro de resultados al ser reconocidos como Empresa Socialmente Responsable (ESR), debido a las mejoras implementadas sobre todo en cuestiones de calidad de vida de sus empleados de campo, en sus buenas prácticas agrícolas y cuidado del medio ambiente, aunado a la importancia que le dan a los valores de la organización y su difusión y seguimiento con los empleados, toda vez que promueven actividades de difusión, trabajo en equipo, socialización, medidas de seguridad para trabajadores, principalmente de campo y empaque,

además de promover campañas contra adicciones, platicas de integración familiar, cuidado infantil, control de natalidad, entre otras.

> Entre los logros que se pueden observar en la empresa, está el reconocimiento que se le otorgó por parte de CEMEFI[70] como Empresa Socialmente Responsable (ESR). CEMEFI tiene una metodología en la que se basan para considerarnos ESR que son cuatro rubros: calidad de vida, que es la referente a todo lo que hace la empresa por mantener la calidad de vida de los empleados y de las familias de los empleados, la otra es vinculación con la comunidad, cómo interactúa la empresa o contribuye a la comunidad, ya sea a la comunidad en el entorno o la relación que se tiene con todas las cuestiones de grupos de interés, proveedores, instituciones de gobierno, clientes, todo eso. La otra parte es la cuestión de la ética empresarial, cómo se difunden las cuestiones de ética, valores, el aspecto organizacional básicamente es lo que evalúa en esa parte. Y por último, evalúa la cuestión del cuidado y preservación del medio ambiente, son todas las acciones o actividades que hace la empresa para mejorar y preservar el medio ambiente y gracias a todos los esfuerzos que se han realizado se logró este distintivo (Entrevista Gerente 6, AC).

Además se incorporó la opinión de quien se especializa en el área de ventas de la organización, quien consideró:

> Se ha hecho el intento de incursionar en el mercado de Japón, que creo es un mercado al que mucha gente le ha querido entrar pero ha sido complicado por la cuestión de tiempo y flete, obviamente sale muy caro, tiene que ser aéreo forzosamente, lo cual ha sido muy complicado con ese mercado, si se ha tratado pero no se ha concretado nada hasta el momento, pero si tenemos la posibilidad de poder llegar a ese mercado. En el mercado de Estados Unidos, antes el canal de distribución era por Nogales, Arizona y ahorita ya se está abriendo mucho la ventana por la zona de McAllen, Texas, la cual ha venido creciendo bastante, tienes ahí un valor agregado que le puedes dar al cliente. Los principales clientes nuestros están en la zona Este de Estados Unidos, entonces por llegarle por McAllen, nosotros tenemos un valor agregado que estamos más cerca de los clientes del Este que de Nogales, por lo que hemos incursionado por esa zona, además la carretera nueva de Durango nos ha ayudado bastante porque nos ha ahorrado tiempo y dinero, esto ha sido un logro y creo que se ha desarrollado muy bien ese canal hasta ahorita y todavía le falta, es un proyecto a largo plazo que irá creciendo, claro está que sin dejar la zona de Nogales. Creo que estamos incursionando mucho en valor agregado, más que nada en empaques para ofrecer un producto más fresco, estamos implementando muchas veces el empaque general o a granel, se va en 2 tandas, y en etiquetar y empacar, ya sea en bolsas, clumsheets, siempre buscando que sea un empaque que pueda contener un producto más fresco y llegar al cliente final cada vez mejor. Trabajamos mucho en costeo, en empaques, la parte logística en general, contamos también con tráiler que son los que distribuyen nuestros productos, con eso te enfrías el canal, estamos implementando también tecnología de rastreo para ponerles un GPS y saber perfectamente en dónde va el producto y cualquier movimiento, cualquier cambio te avisa inmediatamente, ya sea temperatura, tú lo programas a la temperatura que se debe transportar producto, si en cualquier situación el termómetro se descompuso, si existe alguna falla, se ladeó la caja del tráiler, y si se paró el chofer en algún lado que no era el debido, o tal vez en dónde se rompió la cadena de frío durante trayecto,

[70] Centro Mexicano de Filantropía, A.C. Asociación civil sin fines de lucro, cuya misión es promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equilibrada, solidaria y próspera (CEMEFI, 2015).

todo eso monitorea. Ya sabemos a la hora que llega a tu distribuidor ya se les dice revisa el lote porque hubo problemas en la transportación (Entrevista Gerente 4, AC).

Simultáneamente, se obtuvo la opinión que a este respecto tienen los representantes del gremio agrícola, quienes argumentaron que entre los resultados que se observan en el sector se aprecian los esfuerzos que se realizan para la participación de las principales empresas en *Eleven Rivers* que como se ha comentado les otorga una marca regional que los identifica como productores especializados en buenas prácticas agrícolas y de inocuidad, lo que les permite llegar de manera más expedita al mercado internacional.

Eleven Rivers ha sido uno de los mayores logros de CAADES ya que integró a las principales empresas hortícolas de la región, quienes presentan entre sus principales cultivos tomate, pepino, bell pepper, chile, ejotes y berenjenas, y que el mayor beneficio que se les otorga es el distintivo de una marca que los caracteriza como productos de calidad y que cumplen con todos los estándares que establece el mercado de exportación. Nuestra intención es que cada vez se incorporen más empresas y trabajar de manera más coordinada (Entrevista Funcionario CAADES).

En definitiva se identifican claros ejemplos de avances y resultados en cuanto al desarrollo de la mediana empresa hortícola en el Estado, no obstante, existen retos que aún se deben asumir como lo señala otro funcionario entrevistado.

Las medianas empresas sinaloenses en cuanto a la innovación tecnológica, tienen la tecnología de punta, están compitiendo con Florida y con California, pero es tecnología como te decía al principio, es importada, la traen de Israel, de Cuba, o de otros países, sin embargo, todas las tecnologías más modernas que están surgiendo, se están implementando aquí. Y, en cuanto a lo que son los esquemas de comercialización, no tienen un esquema de comercialización muy moderno, porque ellos están comercializando con el intermediario, no llevan a cabo toda la cadena de comercialización y en la cuestión de organización, ahí sí, las empresas al menos en papel, están cumpliendo con las cuestiones de ser o de buscar ser empresas socialmente responsables, etc., entonces lo que son las empresas hortícolas desde mi punto de vista, son las que más desarrollo tienen en la entidad. El principal reto que ellos tienen es bajar costos a como dé lugar o en la medida de lo posible a través de convenios o establecimiento de procesos de clusterización de la agricultura con lo cual podemos instituir economías de escala. Segundo reto, que tiene que ver con desarrollo tecnológico, no basta con importar y aplicar desarrollo tecnológico de otros países o regiones, hay que generar tecnología de aplicabilidad regional. Tercer reto, financiamiento, establecer programas o proyectos que sean susceptibles de ser apoyados por el sector público u otros corporativos para que se estén dando pasos importantes en materia de consolidación empresarial, sobre todo, no en la rama de la estructura de la organización, sino en la forma en que estos se están colocando en el mercado y esto no es sobrevivir en el mercado, es pervivir, permanecer y siempre tener el espacio que les corresponde a partir de ser los mayores productores de hortalizas en el país además de ser íconos nacionales y en el exterior en materia de obtención de tomate, en

> materia de obtención de otros productos que fundamentalmente te están generando el mayor valor que en materia agrícola se genera en Sinaloa (Entrevista Funcionario AARC).

Cabe destacar que actualmente el empresario hortícola cuenta con el conocimiento y las competencias necesarias para responder a las demandas del sector exportador, sin embargo, los gobiernos tienen la tarea de brindar mayores apoyos para que el reto de llegar a mercados extranjeros sea cada vez más transitable. Por ello, se puede afirmar que con la información obtenida se ha dado cumplimiento a la interrogante de investigación 5 que establece: *¿De qué manera impacta el cambio organizacional en el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense?* aunado al logro de los objetivos definidos al inicio de este estudio.

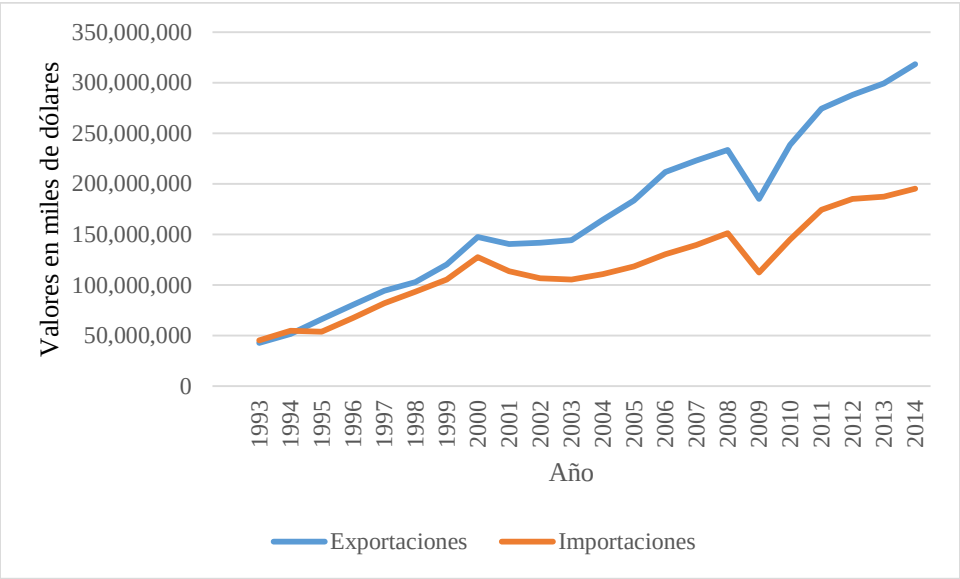
5.8. Factores que inhiben el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola en Sinaloa

El desarrollo exportador a nivel estatal a partir de la apertura del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá 1994 a la fecha, ha mostrado claros síntomas de avance, en virtud del incremento del tránsito de productos que se generó a partir de este acuerdo, sin embargo, no se puede ignorar que como lo han planteado un sinfín de autores como Witker (2004), Oropeza (2014), Weintraub (1997), De la Madrid (2014) y Gaxiola (2013) México no ha competido en igualdad de condiciones respecto a los productores de Estados Unidos específicamente, al encontrar un gran proteccionismo de estado, ya que dicho mercado al identificar competencia en los productos que se exportan de México, impone barreras no arancelarias que les parezcan más convenientes acorde a la situación que se les presenta, por ejemplo, estas han sido tanto cualitativas como cuantitativas, es decir, se imponen medidas desde el cumplimiento de una certificación de calidad hasta precios oficiales, cuotas compensatorias, cupos, etc., de las que los productores

nacionales, específicamente los agricultores sinaloenses realizan esfuerzos constantes por acatarlas y poder comercializar sus productos en dicho mercado.

Cabe observar que la balanza comercial de México respecto a Estados Unidos ha presentado visibles oportunidades al encontrar una balanza superavitaria en lo general (ver gráfica 5.2.), sin embargo al referirnos al sector agroalimentario, las condiciones son distintas, esto es una balanza deficitaria, lo que implica que en su mayoría son superiores las importaciones que realiza el país respecto a las exportaciones. Esto ha impactado de manera significativa a los negocios entre ambas naciones, toda vez que aun cuando se habla de mejoras en productos, inocuidad alimentaria, cambios en procesos productivos, capacitación, adquisición de tecnología como maquinaria y equipos de producción, se observan constantes cambios y modificaciones orientados a inhibir en algunos de los casos el libre tránsito de mercancías al mercado americano. Destaca la participación de México en exportación de productos al mercado anglosajón, mostrando una claro incremento durante el periodo comprendido de 1994 a 2014, para mayor información ver anexo 14.

Gráfica 5.2. Balanza comercial de México con Estados Unidos 1994-2014



Fuente: Elaboración propia BCRM con base en datos de Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y Secretaría de Economía (2015).

Luego, en el cuadro 5.8., se puede constatar la evolución en cuanto a incremento de exportaciones e importaciones entre México y Estados Unidos a partir de la entrada en vigor del TLCAN y hasta el año 2014, en la que se aprecia una balanza comercial deficitaria con dicho país, en el sector agropecuario, mostrando un claro incremento en el comercio total de ambas naciones, no obstante se constata la desigualdad respecto al volumen de exportaciones en relación a las importaciones que se realizan de productos provenientes de la Unión Americana.

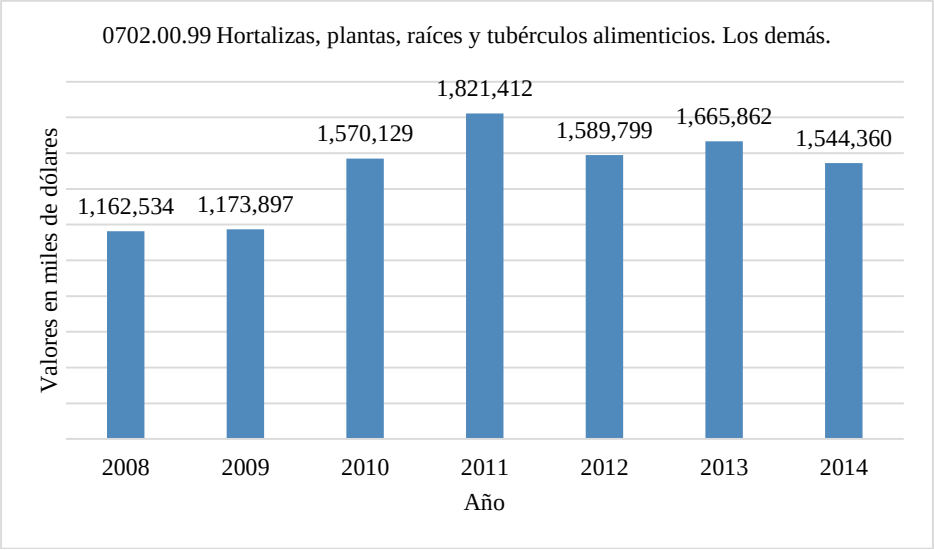
Cuadro 5.8. Balanza comercial de México, año previo a entrada en vigor de TLCAN vs. 2014, sector agropecuario

		Exportaciones				Importaciones				Comercio total				Balanza comercial	
Países	Año de entrada en vigor	Año previo entrada en vigor	Partic. %	2014	Partic. %	Año previo entrada en vigor	Partic. %	2014	Partic. %	Año previo entrada en vigor	Partic. %	2014	Partic. %	Año previo entrada en vigor	2014
TOTAL	**1994**	**2,659.7**	100.0	**14,352.9**	100.0	**3,431.2**	100.0	**16,081.2**	**100.0**	**6,091.0**	100.0	**30,434.0**	**100.0**	**-771.5**	**-1,728.3**
CON TLC	1994	2,631.2	98.9	13,499.4	94.1	3,112.5	90.7	14,907.0	92.7	5,744.0	94.3	28,406.0	93.3	-481.3	-1,407.7
TLCAN	**1994**	**2,463.8**	92.6	**11,963.7**	**83.4**	**2,732.6**	79.6	**14,158.5**	**88.0**	**5,196.0**	85.3	**26,122.0**	**85.8**	**-268.8**	**-2,194.8**
Estados Unidos	1994	2,439.3	91.7	11,730.8	81.7	2,471.9	72.0	12,608.5	78.4	4,911.0	80.6	24,339.0	80.0	-32.6	-877.8
Canadá	1994	24.5	0.9	232.9	1.6	260.7	7.6	1,550.0	9.6	285.0	4.7	1,783.0	5.9	-236.2	-1,317.1

Fuente: Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y Secretaría de Economía (2015).

A continuación, se observa en el gráfica 5.3. las exportaciones por fracción arancelaria en el sector hortícola, visualizando la dinámica de exportaciones que realiza México a Estados Unidos, mostrando un incremento en el año 2011 y 2013 respectivamente y una pequeña disminución en el año 2014, lo cual obedece según especialistas a las condiciones del mercado.

Gráfica 5.3. Exportación de productos agrícolas México – Estados Unidos, periodo 2008-2014



Fuente: Elaboración propia BCRM con base en datos de Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y Secretaría de Economía (2015).

Vale la pena decir que de los datos mostrados, las causas que generan el déficit en exportaciones en voz de los informantes del sector, se encuentran una falta de apoyo por parte de los gobiernos federal y estatal, ya que señalan un apoyo en capacitación u orientación para dirigir sus operaciones a mercados internacionales, sin embargo lo que ellos requieren en la mayoría de los casos es mayor apoyo en cuanto a obtención de financiamiento, respaldo gubernamental para hacer un uso eficiente de los programas de apoyo a exportaciones, aunado a una mayor participación de los organismos promotores del comercio exterior en el país respecto a promoción de productos en mercados internacionales. En ese sentido, se presentan los siguientes señalamientos:

> Se cuenta con beneficios IMMEX[71], tenemos algunos, básicamente el importar varios productos o maquinarias que otros sectores no los pueden importar, nosotros si tenemos acceso a maquinaria, equipo de transporte, por ejemplo unos camiones amarillos, esos camiones los importamos al amparo de IMMEX, tenemos varias ventajas de ser IMMEX, se supone que para la devolución del IVA también es otra ventaja pero últimamente la Secretaría de Hacienda (SHyCP) no ha respetado los acuerdos o que estés certificado por el IMMEX, tenemos

[71] Industria Manufacturera Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), es un instrumento mediante el cual se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y, en su caso, de las cuotas compensatorias (Economía, 2014).

> alrededor de un año que no nos devolvían el IVA, hasta hace una semana que empezaron a devolverlo, por cuestiones del SAT, ahí ya ellos no respetaron lo que es el IMMEX, porque este programa dice que en 15 días hábiles te deben depositar, no lo están respetando. Con las reformas implementadas en México, en IMMEX, nos derogaron unos artículos básicamente que es insumos de cartón, eso sí impactan. Y qué impactos tienen, de que antes podías tu facturar como retenido, ósea, son 100 pesos más IVA eran 116, esos 16 pesos los retenías y al final de cuentas pagabas 100 pesos, lo pagabas sin IVA, entonces a raíz de las reformas que entran en vigor en 2014, te derogaron ese artículo, y te dicen ahora ya no hay retención, si eres IMMEX, no importa, ahora págalo con el 16% entonces para efectos de flujo de efectivo, para la empresa no es la misma gastar 100 pesos a que gaste 116, digo esos 16 pesos los vas a pagar y al final de cuentas lo vas a pedir en devolución, pero a como están ahorita para que te regresen el IVA, tardas un buen tiempo, ahí es un costo de financiamiento que le cuesta a la empresa. Hay mucho individualismo, por lo regular el empresario así es, aparte de que el gobierno no te apoya (Entrevista Directivo 2, AC).

Para el directivo 1 de Agrícola Chaparral, otro de los factores que minimizan o impactan en la exportación de los productos de la empresa se debe a que cada vez más se dificultan las cosas en cuanto a operación se refiere, dado que las políticas públicas en algunos casos aletargan los procesos o requieren de la utilización de áreas especializadas o contratación de un mayor número de empleados que realicen las actividades necesarias para el cumplimiento de las nuevas disposiciones, tal y como está sucediendo a partir de las Reformas Estructurales.

> Debes tener gente que trabaje nada más para hacienda y el seguro social, de tantos cambios que ha habido. Otra cosa que nos ha afectado mucho, es que tenemos ya el año que no nos devuelven el IVA, siendo que lo devolvían rapidísimo y en marzo cumplimos un año que no regresaban, esta semana acaban de regresar una parte del IVA pendiente. Aparte de que el trabajo aumentó, debes tener más gente, la carga de trabajo es mucha, porque le tienes que informar de todo lo que haces a hacienda. Ahora tiene que haber mayor transparencia de la que había, ahora nos hemos vuelto nosotros aún más cuidadosos para hacer tal o cual movimiento, yo antes podía tomar varias decisiones o realizar algunos procesos de determinada manera, ahora no, si no lo veo con los de contabilidad, no lo hago, para evitar un posible problema, pero si, a nosotros se nos hace que debe haber algún cambio porque se nos hace es demasiada la información.
> Por otro lado, está lo del dumping, es el factor número uno cuando nos referimos a impedimentos para exportar, con ese tenemos. Está el exceso de producción, siempre dicen que sembramos poquito y producen un montón y los precios del mercado que no los puedes controlar. En cuanto a transportes, aduanas, etc., no se han tenido problemas. Además, faltan apoyos económicos, subsidios para agricultores. Pero los agricultores sinaloenses si están preparados para competir con E.U (Entrevista Directivo 1, AC).

Enseguida, encontramos el comentario de quien desarrolla actividades para la presentación del producto en el mercado de exportación, quien afirma que otra de las razones que inhiben el desarrollo exportador en la organización se debe a la falta de diversificación de mercados, ya que

orientan sus esfuerzos sólo al mercado americano y este constantemente les cambia las reglas del juego.

> Los empresarios agrícolas creo que como en años anteriores les iba muy bien con la relación con E.U. y las ventas, no se voltean a mirar hacia otros mercados como Asia, Europa, aparte de que están lejos el costo del flete de mandar producto hasta allá pues lo más barato sería en barco y buscar algunas tecnologías como cámaras hiperbáricas para que tu producto se madure más lentamente, atmósferas controladas con bióxido de carbono, bajo oxígeno para controlar la vida en anaquel del producto porque va a viajar a lugares muy lejos. En calidad yo pienso que ya puede competir con cualquier país del mundo porque ya manejan mucha tecnología aquí en Sinaloa, invernadero, malla sombra, riegos computarizados, hay mucha tecnología ya, ahora lo que falta es buscar nuevos mercados porque estamos saturando el mercado de E.U. con 3 o 4 productos, hay que buscar diversificarse y buscar más áreas o zonas de comercialización (Entrevista Gerente 2, AC).

Ahora bien, se constatan las similitudes de esta problemática con lo que Gaxiola (2013, p.300) encuentra como aspectos que restringen la exportación de hortalizas al mercado estadounidense, es decir, la participación estacional desventajosa de Sinaloa en el mercado de hortalizas frescas de Estados Unidos, ya que cada vez que se reincorpora al mercado debe sujetarse a las condiciones impuestas en el mismo por los horticultores de la entidad norteamericana, quienes participan durante todo el año. Anteriormente, el principal impedimento fue la implementación del TLCAN y enseguida las restricciones de importación de hortaliza mexicana que se establecieron en ese tratado, como el caso de las barreras o certificaciones fitosanitarias.

Sin duda, los comentarios obtenidos durante entrevistas a especialistas académicos, funcionarios de gobierno, de asociaciones agrícolas, empleados, directivos y mandos medios de la organización, han permitido identificar las causas que imposibilitan o dificultan la exportación de productos hortícolas sinaloenses al exterior, encontrando similitudes respecto a las constantes variaciones en el mercado como barreras no arancelarias, cierre de fronteras para la exportación, solicitud de cada vez más certificaciones, permisos, precios estimados, calidad e inocuidad alimentaria, etc., por lo que se considera que se ha logrado dar respuesta a la interrogante de investigación 6, la cual fue planteada de la siguiente manera: *¿Cuáles son los factores que han*

impedido el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola de Sinaloa?, a su vez, se considera que los objetivos planteados en relación a las causas que inhiben el proceso de exportación fueron cubiertos satisfactoriamente con los datos presentados.

Finalmente, destaca que se comprueba el supuesto de investigación el cual establece que: *la implementación de cambios estructurales, de comportamiento, tecnológicos y/o de productos en la mediana empresa hortícola sinaloense, les permite generar oportunidades y condiciones mediante los cuales alcanzan el desarrollo exportador y un alto reconocimiento en los mercados donde intervienen.* La comprobación de este supuesto incorpora las respuestas obtenidas de los diversos informantes que dieron respuesta a las interrogantes de investigación y el análisis de los resultados, además de presentar los cambios y oportunidades que se generan una vez que la organización opera transformaciones en sus actividades cotidianas, aunado a la constatación de teorías y modelos que se identifican en la operatividad de AC, como el modelo gradual de Uppsala y el modelo de cambio exitoso de Daft.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación abordó el estudio de la incorporación del cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense, en el que se encontraron diversos hallazgos que permitieron el logro del objetivo general que establece: *analizar el proceso de cambio organizacional en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa, a partir de la implementación de estrategias, prácticas y modificaciones para alcanzar el desarrollo exportador y lograr una posición de reconocimiento en los mercados internacionales.*

Ante la problemática descrita en el primer capítulo de este trabajo se encontraron elementos que delinean la pertinencia de la investigación, toda vez que a partir de la revisión documental, se encuentran coincidencias respecto a la situación que viven las PyMES en el mundo, específicamente la mediana empresa hortícola, al encontrar que si bien, son fundamentales en el desarrollo económico de una nación, se constata una falta de apoyos que fomenten el avance sostenido y no la desaparición o extinción durante sus primeros dos años de existencia. Cabe aclarar que aun cuando se observan iniciativas u objetivos de acción en los planes de desarrollo gubernamentales tanto federal como estatal, no se identifican indicios de aplicación de política pública que incentive o generen mejores escenarios para que estas organizaciones compitan en igualdad de condiciones con sus principales competidores, caso horticultores de Estados Unidos.

Se puede observar en el desarrollo de este documento, un claro impacto de la implementación o incorporación de transformaciones en la organización hortícola que han permitido una continuidad en el mercado de exportación, entre las más visibles se señalan el cambio tecnológico, de producto, cultural y estructural, encontrando una evolución en las actividades que realiza la

empresa, entre las que destacan: una mejoría en el desarrollo de tareas de cada departamento, mayor certidumbre al momento de exportar, debido al cumplimiento de medidas restrictivas en el mercado destino, posibilidad de tomar decisiones con mayor planeación y disminuir las decisiones reactivas de directivos, ya que en la actualidad la empresa cuenta con un área que monitorea constantemente las condiciones del entorno respecto a precio, calidad, barreras, aspectos meteorológicos, producción, saturación de mercados, etc. A su vez, se ha generado un clima laboral positivo para la organización y el logro de sus objetivos, dado que se observó que la planta laboral se encuentra comprometida con sus actividades y motivada, aunado a que consideran es una excelente organización para laborar.

Vale señalar que la organización sujeto de estudio –Agrícola Chaparral- muestra un entorno en el que predomina el trabajo en equipo, un liderazgo incluyente en el que se consideran las opiniones de expertos para la implantación de cambios, así como el análisis de necesidades de los trabajadores respecto a la mejora de condiciones de trabajo y calidad de vida. Se puede concluir que se trata de una organización moderna en la que el factor humano juega un rol muy importante en el desarrollo de la empresa.

Las transformaciones de la mediana empresa hortícola sinaloense en un contexto globalizado

La organización analizada es una empresa familiar fundada por el Sr. Estanislao Gallardo Gastélum, hace más de 50 años, la cual ha transitado por diversas transformaciones, entre las que destaca el cambio de razón social en 1971 y registro oficial ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como Agrícola Gallardo, cabe señalar que anterior a este registro, la empresa no cuenta con documentos oficiales que definan un nombre distinto. Posteriormente, con la intención de

obtener beneficios fiscales, los propietarios deciden modificar la razón social de nueva cuenta en 1994, año en que se instituyó como Agrícola Chaparral S de P.R. de R.L.

Destaca que durante su creación y por muchos años, la actividad principal de la empresa fue el empaque de productos, lo que ellos maquilaban, no sólo a los campos del Estado de Sinaloa, sino a otros campos, luego la empresa fue adquiriendo tierras y sus propios cultivos y hoy en día se dedica al empaque de productos producidos, implementando maquinaria, tecnología en los invernaderos, malla sombras, así como otras formas de cultivo que estén acordes a los requerimientos de mercados internacionales, principalmente el de Estados Unidos.

Actualmente AC cuenta con centros de distribución en Nogales, Arizona y recientemente en McAllen, Texas, lo cual le permite hacer llegar sus productos a Estados Unidos y Canadá.

Se observa cómo esta organización ha transitado por diversos cambios respecto a estructura, al incorporar nuevas formas organizacionales, establecer funciones y un organigrama funcional que les permita una mayor interacción entre las áreas de la empresa, aunado a la implementación de cambios culturales y de comportamiento entre los empleados y el quehacer de la organización, ya que desde hace años introduce políticas que estos deben atender, aunado al hecho de que se ocupan de aspectos de comportamiento entre jornaleros y sus familias que les concede el lograr una mejor calidad de vida. Así mismo, se identifican mejoras respecto a la implementación de tecnología en las diversas áreas que conforman la organización lo cual les posibilita mejorar sus procesos administrativos y productivos y, finalmente incorporó cambios respecto a productos, toda vez que incluye prácticas de inocuidad y calidad alimentaria, todo ello le ha permitido incursionar en mercados de exportación y competir con productores de Florida principalmente.

Destaca que la organización hortícola sinaloense desde la entrada en vigor del TLCAN ha vivido una metamorfosis que les ha facilitado obtener experiencia en el sector, sobre todo cuando se habla del mercado exportador, empero, se observa que la mayoría de ellas continúa con prácticas de antaño en las que siguen comercializando sus productos en fresco, con poco valor agregado o aplicación de industrialización.

Es importante ubicar que la mediana empresa hortícola en Sinaloa participa en un entorno global caracterizado por la imposición de medidas o barreras no arancelarias que inhiben la libre competencia entre sus competidores norteamericanos, aunado a la ausencia de canales de comercialización directos, dado que para la distribución de sus productos participan intermediarios o *brokers* quienes canalizan u obtienen la mayor parte de las ganancias. De igual manera se ubica un sector desarticulado respecto a otros países quienes han establecido estrategias de integración, asociacionismo o clusterización que les permiten lograr ventajas competitivas respecto a otros productores del mundo.

Cabe observar que el eje rector de la investigación se fundamentó en la siguiente interrogante central: *¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense, las estrategias, prácticas y modificaciones que se implementan para el logro del desarrollo exportador?*

En definitiva, el trabajo que se desarrolló aporta conocimientos al campo de la Administración y los Negocios Internacionales, toda vez que contempla en su sustento teórico, elementos referentes al proceso de internacionalización de las organizaciones, así como teorías que involucran el desarrollo y cambio organizacional referidos al análisis del sector hortícola, así como estrategias, modificaciones y prácticas para el desarrollo exportador.

Limitaciones del estudio

Entre las principales limitantes en el desarrollo del estudio, se pueden enlistar, la ausencia de una respuesta expedita por parte de la organización sujeto de estudio, dadas las múltiples ocupaciones de los participantes debido a que se encontraban en pleno proceso productivo, o ciclo agrícola. Además de que las citas para entrevistas fueron constantemente interrumpidas por situaciones que tenían que atender, ya que la mayoría de las entrevistas desarrolladas se hicieron a responsables de área –gerentes- y directivos, y en menor medida a jornaleros y empleados de la organización. Aunado a que se incluyeron entrevistas con funcionarios de organizaciones, académicos y funcionarios de gobierno, lo que hizo que este estudio fuera enriquecedor, empero los tiempos de respuesta por las actividades de estos especialistas pudieron aletargar el proceso de recogida de información.

Método aplicado en la investigación

Para el desarrollo del trabajo, se utilizó la metodología cualitativa, con enfoque de estudio de caso, analizando la empresa denominada: Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L. con la finalidad de indagar acerca de las características de este tipo de organización, dado que es considerada un modelo en el sector, lo cual permitió profundizar en la problemática analizada, a partir del estudio en una organización representativa del sector hortícola que muestra características visibles de modificaciones en su trayectoria organizacional.

De entrada, se recurrió a técnicas de recolección y análisis de datos como entrevistas semiestructuradas, observación, revisión de documentos institucionales (folletos, organigrama, manuales, etc.).

Posteriormente se analizó la información obtenida, tanto los aspectos históricos de la organización, notas de campo, análisis de entrevistas a empleados y personal diverso de la empresa, aunado a la revisión de fotografías recopiladas y material técnico, los cuales permitieron un mayor entendimiento acerca de la problemática planteada sobre el sector y las características de esta organización, incorporando entrevistas a especialistas académicos, funcionarios públicos y de organizaciones agrícolas.

Principales problemáticas de la mediana empresa hortícola en Sinaloa

Entre los principales problemas encontrados se observa la permanencia de una toma de decisiones reactiva por parte de los empresarios (caso dumping, tráfico hacia Nogales, etc.).

- La ausencia de canales de distribución adecuados que permitan la comercialización efectiva de los productos hortícolas (altos costos de fletes, peaje, revisiones excesivas, regulaciones en aumento, falta de flota vehicular propia que permita disminuir costos en transporte).
- Lento crecimiento en integradora de exportación, existen esfuerzos y un modelo en la región (*Eleven Rivers)*, sin embargo no se está replicando y existen trabas.
- Falta la comercialización directa de productos (ausencia en la eliminación de brokers) en la exportación de mercancía.
- Se requiere que los empresarios diversifiquen su oferta exportable hacia otros países, ya que en la actualidad está enfocada más de un 80% hacia el mercado estadounidense.

- Se han realizado cambios al interior de las organizaciones (tecnológicos, de comportamiento, estructurales y de producto), empero, se sigue con la misma oferta de productos.
- Otra problemática que se observa en los productores hortícolas es que aun cuando existe demanda de otros países no cuentan con la producción necesaria para cubrirla, dado que su producción la tienen ya comprometida a una empresa estadounidense.
- Se carece de apoyos económicos en el sector hortícola por parte de los gobiernos federal y estatal, sólo se les apoya con capacitación, asistencia a ferias nacionales e internacionales, etc.

Otra problemática observada es que aun cuando algunos pequeños y medianos empresarios deciden iniciar con la actividad de exportación, no realizan un adecuado análisis (Qué, Cómo, Cuándo, Dónde, A quién), por tanto, no desarrollan una planeación y su incursión a nuevos mercados adolece de planeación, lo que ocasiona grandes pérdidas y en muchos de los casos el cierre de la empresa.

Estrategias, prácticas y modificaciones implementadas por la mediana empresa hortícola exportadora

En Agrícola Chaparral están implementando estrategias para mejorar sus procesos de producción, tales como la actualización de la tecnología que utilizan, capacitación del personal en áreas específicas de su quehacer.

- Se busca la clusterización o generación de integradoras de exportación que les permita la disminución de costos en este proceso (empresa asociada a *Eleven Rivers).*

- En Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L., han implementado prácticas en las que no sólo capacitan a su personal sino también a proveedores, esto con la finalidad de que el transporte esté *just in time* y que el producto cuente con las certificaciones que demanda el mercado internacional, aspectos de producción y empaque, etc.

- Han establecido oficinas y bodegas en la frontera con Nogales, Arizona, principalmente, y se están expandiendo hacia McAllen, Texas a través de su propia distribuidora denominada Marengo Foods, en colaboración con otras empresas del sector.

- Generan un clima de confianza y colaboración entre sus empleados lo que promueve un ambiente de calidez e identificación con la organización, además de que implementan políticas que socializan y promueven entre sus empleados.

Posibles alternativas de solución para lograr el desarrollo exportador en la mediana organización hortícola en Sinaloa

El cambio organizacional en la mediana empresa hortícola de Sinaloa que se ha analizado, presenta visibles avances en materia de participación, mejora, adecuación de procesos, transformaciones tecnológicas, cambios culturales entre los actores de la organización, pero también enfrenta áreas de oportunidad, por lo que a continuación se describirán algunas alternativas de solución para que este tipo de organización logre hacer frente a los embates que se les generan al realizar actividades

de exportación, que hay que considerar son cada vez mayores, como se señaló en el capítulo 1 de esta investigación.

Como señala Gaxiola (2013) entre mayor sea el número de etapas y menos eficiente el sistema por el que pasan los bienes, más se deteriora la actividad comercial y sus costos serán mayores; la comercialización lleva consigo una mezcla de funciones, dado que se realizan tanto actividades de manufactura, como propiamente comerciales. Por lo que, si el productor logra integrar la mayoría de las funciones bajo una dirección y reducir el tamaño del canal, el valor agregado por la actividad comercial disminuiría, ganando con ello el productor y el consumidor. Así, el primero controlaría su producto a través de funciones propias, pudiendo tratar directamente con menos intermediarios; evitando incrementos innecesarios en los precios (o barreras de importación), y el segundo podría pagar menos por la adquisición del bien, debido a que se han eliminado importantes márgenes en la comercialización.

A saber, existen esfuerzos de las empresas hortícolas en Sinaloa para generar los primeros intentos de disminuir el proceso de intermediación actual, lo cual no será tarea fácil, ya que operan como monopolios en el mercado de exportación principal de este sector –Estados Unidos-, quienes siguen obteniendo la mayor parte de ganancia en el canal de distribución y comercialización como es bien sabido, no obstante, la mediana empresa hortícola, los gobiernos tanto federal como estatal, las asociaciones agrícolas, y todos los involucrados en este sector, tienen la tarea de continuar las labores que les permitan estar cada vez más cerca del cliente final y con ello lograr que el margen de intermediación se quede del lado mexicano.

Entre las posibles alternativas de solución a lo que acontece en el sector y específicamente en el logro de la comercialización de productos hortícolas en el extranjero, se encuentran el trabajar de manera integrada los pequeños y medianos productores, a fin de lograr una perspectiva distinta

para el desarrollo de negocios e irlos haciendo “hombre de empresa”. Se requiere modificar la perspectiva de negocios hacia el encadenamiento de productos, o clusterización de las empresas, en las que estas juegan un papel fundamental a partir de que, el establecimiento de redes les facilita no solo obtener menores costos, sino incrementar sus capacidades de inocuidad alimentaria, pero también de transportación y de edificación de nuevas reglas determinadas directamente por la competencia que en estas fechas son sumamente drásticas por el conjunto de leyes, normas establecidas, no solamente a nivel local sino también a nivel internacional. Para tal efecto, se deben establecer convenios de colaboración directa con el gobierno estatal y federal para que se estén generando pasos conjuntos que generen políticas públicas estratégicas que permitan ir más allá de lo que se tiene o de lo que la región nos ofrece, es decir, abrirnos pero con andamiaje institucional, abrirnos para ser receptores e innovadores, y para que las líneas comerciales que hoy tenemos no tengan problemas en el corto ni en el largo plazo porque nuestra economía depende directamente de ello. Es necesario establecer estándares de calidad que le permitan pervivir a los horticultores en el mercado nacional e internacional.

De los comentarios anteriores se puede deducir que los medianos horticultores de la región deben considerar el vender sus productos a otros mercados, y no depender sólo de Estados Unidos, esto es no comprometer toda su producción aun sólo comprador o distribuidor, dado que reducen en gran medida sus posibilidades de ganancia, aunado al hecho de que existen grandes posibilidades en la industrialización de sus productos, que como lo señalan algunos especialistas en su mayoría son las mermas o mercancía dañada a la que se le pudiera añadir valor y vender en distintas presentaciones, ya no apostar sólo al producto en fresco para exportación. Además de que se encuentran claras oportunidades en la integración, asociacionismo o clusterización del sector, tal y como lo han hecho en otros mercados como el europeo, americano y asiático en los que los productores se asocian con la intención de disminuir costos de producción, transportación y

logística, promoción, seguros, etc., en ese sentido, se muestran avances respecto a la adquisición que realiza la agrícola con algunas empresas para adquisición de insumos o fertilizantes, sin embargo tienen camino para acercarse a los casos de éxito que se han tenido en los mercados referidos.

Finalmente, es importante constatar que con los resultados de este estudio, se logró dar respuesta satisfactoriamente a todas las interrogantes de investigación que orientaron el análisis. Asimismo, se comprobó el supuesto de investigación que establece: *la implementación de cambios estructurales, de comportamiento, tecnológicos y/o productos en la mediana empresa hortícola sinaloense, les permite generar oportunidades y condiciones mediante los cuales alcanzan el desarrollo exportador y un alto reconocimiento en los mercados donde intervienen.* Cabe destacar que con este trabajo se explica y demuestra que a través de los cambio se generan oportunidades y nuevas perspectivas de negocios, toda vez que a la organización estudiada le ha permitido tener oportunidades para el desarrollo de sus productos y lograr reconocimientos internacionales como empresa certificada con C-TPAT, PrimusLab, Empresa Socialmente Responsable.

Recomendaciones

El análisis realizado en Agrícola Chaparral, nos permitió constatar lo que vive la organización hortícola actual en el Estado de Sinaloa y los esfuerzos que desarrolla en la búsqueda de permanencia y desarrollo en mercados internacionales, además de identificar los cambios que han sido imperantes implementar para lograr sus objetivos organizacionales.

Es innegable que la organización sujeto de estudio es un modelo a seguir en el sector en que se desarrolla, ya que como se ha señalado cuenta con más de 50 años de experiencia y ha mostrado

un claro crecimiento en infraestructura, cultivos y área de influencia, al crecer desde 1994 a la fecha en los campos de cultivo, así como en implementación de sistemas y tecnología para una mejor producción.

A continuación, se derivan una serie de recomendaciones derivadas de la observación y charlas sostenidas con diversos empleados de la empresa, las cuales pretenden plantear sugerencias de mejora, sin la intención de sustituir las estrategias o trastocar los criterios ya establecidos.

- ✓ En el aspecto de cambios estructurales, se recomienda hacer énfasis en los esfuerzos para el logro del asociacionismo exportador entre los productores del sector que les permita disminuir no sólo en costos de adquisición o compra de fertilizantes, sino también respecto a costos logísticos y de transporte, así como facilitar la incursión a mercados internacionales a partir de la promoción y riesgos compartidos con otras hortícolas del Estado.
- ✓ En cuanto a cambios culturales se propone una mayor capacitación al personal respecto a estrategias comerciales internacionales, formación en lenguas extranjeras, principalmente idioma inglés, además de cursos respecto a prácticas de negociación con compradores extranjeros.
- ✓ Se sugiere una mayor comunicación entre las diversas áreas que conforman la organización, toda vez que algunos de los entrevistados comentaron que aun cuando existe un buen canal de comunicación, existen ocasiones en los que la información fluye de manera lenta o incorrecta.
- ✓ Respecto al cambio en productos, se recomienda innovar en industrialización de productos, a la vez que se identifique la demanda en otros mercados y aprovechar las mermas que se generen en la producción, lo cual puede permitir un nuevo segmento de mercado.

- ✓ Otro aspecto que se identifica importante de implementar es en el área tecnológica, en el que se puedan establecer mayores controles de trazabilidad de mercancía y seguridad.

Para finalizar, se propone una mayor vinculación con instituciones educativas de la región con las cuales se establezcan convenios de colaboración como el caso de Facultad de Agronomía de la Universidad Autónoma de Sinaloa para la investigación de prácticas en cultivos y nuevas tendencias de producción, así como con Facultad de Contaduría y Administración de la misma institución para que estudiantes y académicos del programa de Licenciatura en Negocio y Comercio Internacional participen en la búsqueda de mercados e identificación de estrategias que permitan una mejor incursión en mercados extranjeros.

Futuras líneas de investigación

El estudio desarrollado permitió analizar una problemática identificada a partir de la convivencia directa con el sujeto de estudio, presentándonos la posibilidad de ubicar y plantear algunas líneas de investigación que pudieran dar continuidad en un futuro próximo:

- La integradora o consorcios de exportación como estrategia de competitividad en las organizaciones sinaloenses.
- Implicaciones de los intermediarios en el desarrollo del Comercio Internacional de México y Sinaloa.
- Reformas estructurales de México y su efecto en la comercialización de productos hortícolas.
- Cambio organizacional en PyMES exportadoras y no exportadoras del Estado de Sinaloa.
- Análisis de las prácticas y resultados que se generan en las organizaciones agrícolas ante la implementación del cambio organizacional.
- Programas de fomento a exportaciones en el sector agrícola.

- Regulaciones y Restricciones No arancelarias en la exportación de productos agrícolas de Sinaloa.

Aportaciones de la investigación a las ciencias administrativas

La investigación desarrollada aporta elementos teóricos y conceptuales relacionados con las ciencias administrativas, a partir del análisis del cambio organizacional y el desarrollo exportador en la organización hortícola, así como estrategias para el desarrollo de nuevos mercados internacionales, toda vez que se genera una sinergia de modelos teóricos de cambio organizacional exitoso e internacionalización gradual de la empresa que no se ha encontrado en investigaciones científicas de la localidad, proponiendo este trabajo como un referente teórico y metodológico al estudiar el sector hortícola como uno de los sectores prioritarios del país y del Estado de Sinaloa.

Aporta opiniones diversas, las cuales permiten identificar la situación actual de estas organizaciones, aunado a las oportunidades de desarrollo respecto a las tendencias mundiales y demanda de productos hortícolas por parte de países no productores. Así mismo, contribuye en la generación de material de estudio, artículos académicos, información para debate que identifique nuevas problemáticas para el abordaje y búsqueda de alternativas de solución. A su vez de que puede ser un punto de partida para investigaciones en torno al cambio organizacional y la búsqueda de nuevos mercados a través de la exportación de bienes y/o servicios.

Para Agrícola Chaparral, puede representar un modelo innovador a nivel nacional y regional, dado que en el estudio de campo se muestran claros indicios de ello, logrando identificar estrategias organizacionales novedosas y con alto potencial para su desarrollo, como lo es el caso del asociacionismo exportador. Aunado a que este análisis puede participar como punto de reflexión

sobre la situación actual de la empresa desde la perspectiva de sus empleados y colaboradores, así como la ubicación de las áreas de oportunidad identificadas durante la incursión a la organización.

Para el sector hortícola, puede fungir como punto de partida y reflexión en el diseño de políticas públicas y toma de decisiones, orientadas al logro de una mayor competitividad para las organizaciones de la entidad, así como en la búsqueda de mejores condiciones de mercado con nuestro vecino del norte –Estados Unidos-, partiendo de las transformaciones incorporadas en la organización estudiada que muestra avances significativos en sus esfuerzos de exportación.

Sin duda, para quien desarrolla la investigación, representa un aprendizaje en los estudios de Doctorado en Ciencias Administrativas, toda vez que se constatan y se logra un mayor entendimiento de los referentes teóricos clásicos y contemporáneos y se pone en práctica el aprendizaje obtenido durante la trayectoria recorrida. Aunado a la habilitación metodológica para el desarrollo de investigación científica, original, crítica y propositiva basados en el análisis de estudios de frontera que permitan identificar problemáticas y generar estrategias y alternativas de solución. Además de implementar las estrategias metodológicas cualitativas desde el análisis organizacional y generar nuevos conocimientos en el ámbito de las Ciencias Administrativas.

Finalmente, deja un gran aprendizaje personal, académico y profesional, al formar con las herramientas necesarias como investigador en Ciencias Administrativas, con pensamiento lógico, crítico y reflexivo.

Bibliografía

Aguilar, Soto O. y Maya, Ambía C. J. (Coord.) (2007). *Sinaloa en la Globalización. Costos ecológicos, sociales y económicos.* México: Plaza y Valdés.

Alvarado, Borrego, A. (2007). *Clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de Los Mochis.* Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Álvarez, Suescun E. (2007). *Decisiones de "Hacer o comprar" en el ámbito de los sistemas de información: Una aproximación desde la Teoría de Recursos y Capacidades.* En Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE). Número 031, pp.1-32. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx.

Baden-Wüttemberg, The State Portal, (2012, 7 de julio). *Doing business.* http://www.baden-wuerttemberg.de/en/doing_business/86221.html.

Banco Nacional de Comercio Exterior (2005). *Guía Básica del exportador.* (12ª. Ed.), México: Bancomext.

Beckhard, R. y Pritchard, W. (2006) (2014, 11 de noviembre). *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations.* En Human Resource Management. Vol. 30, Ed.4. DOI: 10.1002/hrm.3930300408.

Bédard, R. (2004). *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas.* En revista Ad-Minister, No.3, pp.65-89. Recuperado de http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/695/619#.UacncEA3v4g

Brenes, L. G. y León, D. F. (2008) (2014, 10 de agosto). *Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización.* En Revista Tec Empresarial. Vol. 2, Ed.2. España. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045.

Bryman, A. (2006) (2013, 6 de mayo). *Integrating quantitive and qualititive research: how is it done?* En Qualititive Research. Vol. 6(1)97-113. Recuperado de http://qrj.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/1/97.

Buitelaar, R. (2012, 23 de marzo). *Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). La situación de las PyMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL.* Recuperado de http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/07/T023600004285-0 Di_9_Situacion_PYMES_en_America_Latina_Enfoque_aporte_CEPAL.pdf .

Bunge, M. (1995). *La ciencia. Su método y su filosofía.* México: Patria Cultural.

Calderón, Hernández G., Cuartas, Castaño J. y Álvarez, Giraldo C. M. (2009). *Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana.* En Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 19, número 35, pp. 151-166. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx.

Calderón, Hinojosa F. (2012, 13 de marzo). *Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012.* Recuperado de http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados extranjeros.* España: McGraw-Hill.

Carbaugh, R. J. (2009). *Economía Internacional.* (12ª ed.). México: Cengage Learning.

Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007) (2014, 14 de noviembre). *Teorías de internacionalización.* En Panorama. Número 3, pp.4-23. Recuperado de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130%20(1).pdf

Carrillo, A. (2004). *Tendencias históricas de la producción de jitomate en México y Sinaloa.* Ponencia. Parte de los trabajos realizados en el proyecto de investigación: Empresa y agricultura de exportación en el Noroeste de México. Historia Económica y tendencias actuales. México, D.F. Octubre.

Castellanos, Méndez J. G. (2003). PyMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos.

En Revista Escuela de Administración de Negocios. Número 47, pp.10-33. Recuperado de

http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/202/192

Centro Mexicano de Filantropía (2015) (2015, 27 de enero). Misión. http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html.

Cereceres, Gutiérrez L. (2004). *Evolución organizacional. Procesos de cambio de pequeña a mediana empresa.* Culiacán Rosales, Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS).

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (7ª. ed). México: McGraw Hill.

Choi, M. y Ruona, W. E. A. (2011) (2012, 4 de noviembre). *Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development.* En Human Resource Development Review. Vol. 10 (1) 46-73. Recuperado de http://hrd.sagepub.com/10.1177/1534484310384957.

Comisión Intersectorial de Política Industrial (CIPI) (2010, 14 de diciembre). *Principales resultados del observatorio PYME en México: Necesidades de la empresa*. Recuperado de http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf.

Contacto PYME (2010, 6 de diciembre). Recuperado de http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME.

Coordinación de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE, 2015) (2015, 25 de enero). *Ley de Bioterrorismo en Estados Unidos.* Recuperado de http://www.cofoce.gob.mx/documentos/info_sect/agro/BIOTERRORISMO.PDF.

Creswell, J.W. (2007). *Qualititive inquirí & research design. Choosing among five approaches.* Estados Unidos: Sage.

Creswell, J.W. y Plano, Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research.* Estados Unidos: Sage.

Daniels, J., Radebaugh, L., y Sullivan, D. (2013). *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones.* (14ª. Ed.). México: Pearson.

Daft, R.L. (2007). *Teoría y diseño organizacional.* (9ª. ed). México: Cengage Learning.

Daft, R.L. (2011). *Teoría y diseño organizacional.* (10ª. ed). México: Cengage Learning.

De Faria, Mello F.A. (2006), *Desarrollo organizacional,* México: Limusa.

De la Madrid, Cordero, E. (2014). *México en la generación del desarrollo. Nunca tan cerca como hoy.* México: Debate.

Diario Oficial de la Federación (publicado 23 diciembre 2011) (2011, 7 de enero). *Estratificación de empresas.* Recuperado de http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/reglas/RO_FONDO_PYME_2012.pdf.

Doz, Y. (2011). *Quialitative research for international business.* En Journal of International Business Studies (JIBS). Vol. 42, Número 5, pp. 582-590. Recuperado de www.jibs.net

Dunning, J.H. (1988) (2014, 11 de agosto). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions.* En Journal of International Business, pp. 1-31. Recuperado de doi:10.1057/palgrave.jibs.8490372.

Eisner, E.W. (1998). *El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa.* Barcelona: Paidós.

Flick, U. (2007) *Introducción a la investigación cualitativa,* segunda edición, Madrid: Morata.

Food and Drug Administration (FDA, 2015). (2015, 24 de enero). *¿Qué es lo que regula la FDA?* Recuperado de http://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/EnEspanol/ucm196524.htm.

Gámez, Gastélum R. (2006). *Hacia una Cultura Organizacional: Híbrida en Empresas Hortícolas,* Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Gámez, Gastélum R. y López, Leyva S. (2009). *Cambio Organizacional por uso de las TIC en Empresas Mexicoamericanas: Caso Subsector Hortícola,* (1ª.ed.). México: UAS.

Garza, Treviño J. G. (2008). *Administración contemporánea.* (2ª. ed.), México: McGraw Hill.

Gaxiola Carrasco, H.E. (2013). El TLCAN y la comercialización de hortalizas de exportación de Sinaloa. México: UAS.

Gibson, J., Ivancecich, J., Donelly, J. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos.* (13ª.ed.). México: McGraw Hill.

Gobierno del Estado de Sinaloa (2010, 7 de junio). *Certifican a 60 hortícolas,* Recuperado de http://www.sinaloa.gob.mx/index.php/areas-de-gobierno/secretarias/agricultura-ganaderia-y-pesca/88-noticias-generales/2104-certifican-a-60-horticolasl.

Golovko, E. y Valentini G. (2011). *Exploring the complementary between innovation and export for SMEs´ growth.* En Journal of International Business Studies (JIBS). Vol. 42, Número 3, pp. 363-380. Recuperado de www.jibs.net

Gutiérrez, Ramírez M., Landeros, Falcón I. A. (2010) (2012, 10 de julio). *Importancia del lenguaje en el contexto de la aldea global.* En Revista Horizontes Educacionales, vol. 15, núm. 1. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=97916218008

Hernández, Palomino J.A., Gallarzo, M. y Espinoza, Medina J. de J. (2011). *Desarrollo Organizacional.* México: Pearson.

Hernández, Sampieri R., Fernández, Collado C. y Baptista, Lucio P. (2010), *Metodología de la investigación,* Quinta edición, México: McGraw Hill.

Hidalgo, C.F. (1993). *Introducción a los Negocios Internacionales.* México: Limusa.

Hill, C.WL. y Jones, G.R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral.* México: Cengage Learning.

Hinkelman, E. G. (2003). *Diccionario de Comercio Internacional*. México: CECSA.

Hodge, B.J., Anthony, W. P. y Gales, L. M. (2007). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico.* (6ª. ed.), Madrid, España: Pearson.

INEGI (2013, 9 de junio). *Indicadores de población y empleo,* Recuperado de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/boletin19.asp?s=inegi&c=1046.

_____ (2013) (2014, 20 de marzo). *Censos económicos. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.* Recuperado de http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=25&mun=006&src=487.

Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977) (2014, 10 de agosto). *The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.* En Journal of International Business Studies (JIBS). Número 8, pp.23-32. Recuperado de doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676.

Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1990) (2014, 15 de agosto). *The mechanism of internationalization.* En International Marketing Review, Vol. 7, no.4 Recuperado de http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414.

Johanson. J. and Vahlne, J.E. (2009). (2014, 11 de agosto). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.* En Journal of International Business Studies, 40, pp. 1411-1431. Recuperado de doi:10.1057/jibs.2009.24.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975) (2014, 9 de agosto). *The internationalization of the firm: Four Swedish cases.* En Journal of Management Studies, 12 (3), pp. 305-322. Recuperado de http://www.iei.liu.se/fek/frist/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf.

Johnston, J., y Pennypacker, H. (1980). *Strategies and tactics of human behavioral research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Jones, Gareth R. y George, J. M. (2006). *Administración contemporánea* (4ª.ed.), México: McGraw Hill.

Kast y Rosenzweig (1998). *Administración de las organizaciones: un enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw-Hill.

Kerlinger, F.N. (1979). Behavioral research: A conceptual approach. New York: Holt, Rinehart, and Winston.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial.* México: McGraw Hill.

Kuhn, T.S. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas.* Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Labarca, N., Ferrer, J. y Villegas, E. (2006) (2012, 27 de noviembre). *Cambio Organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela.* En Revista de Ciencias Sociales, abril, vol. XII, núm. 001.

Laguna, Reyes, C. E. (2003) (2013, 26 de junio) El modelo insumo-producto: aplicación básica y extensiones. Recuperado de: http://www.eumed.net/cursecon/10/10-a.htm.

Lamo de Espinosa, J. (2008). *La Agricultura Española en Perspectiva.* En Papeles de Economía Española. *Economía Agroalimentaria. Nuevos enfoques y perspectivas.* No.117. España: Fundación de las Cajas de Ahorros.

Lefcovich, M. (2012, 10 de enero). *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos,* en de Gerencia.com, publicado el 21 de septiembre de 2004. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545.

Lerma, Kirchner A. E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional.* Cuarta edición, México: Cengage Learning.

Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty, J. W. y Pallich, L.E. (2010). *Administración de pequeñas empresas.* (14ª.ed), México: Cengage Learning.

López, Barraza L. M. (2012, 19 de diciembre). *La estructura comercial de las hortalizas mexicanas en el suroeste de Estados Unidos: frontera con Nogales.* Recuperado de http://agecon.ucdavis.edu/people/faculty/roberta-cook/docs/usmbt/estr-comhort-mex.pdf.

López, Valdez M. (2012, 5 de abril). Gobierno del Estado de Sinaloa, *Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016.* Recuperado de http://www.laipsinaloa.gob.mx/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=99&id=3754&Itemid=3354.

_____ (2013) (2014, 14 de abril). *Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2013. Recuperado de file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS%20DCA%20JUNIO%202014/CARTERA-CAP-I-2013.pdf*

Madsen, T. K. y Servais, P. (1997). *The internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?* En International Business Review, Vol. 6, No. 6, pp. 561-583. Gran Bretaña: Pergamon.

Martínez, Carazo P.C. (2013, 10 de enero). *Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. Un estudio de caso.* En Pensamiento y Gestión. Número 23, publicado en septiembre de 2007 pp.1-57. Recuperado de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/23/1_Influencia%20de%20promocion.pdf

Maya, Ambía C.J. y Peraza, Garay F. de J. (2012, 17 de noviembre). *Cambio estructural y exportaciones hortícolas de México hacia los Estados Unidos: análisis del comportamiento histórico de los principales productos exportados por Sinaloa.* En Estudios Sociales, volumen 19, número 37, pp. 66-90. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572011000100003.

Maxwell, D.L., Stake E. (2006). *Research and Statistical Methods in Comunication Sciences and Disorders*. Universidad de Michigan, EE. UU. Thomson/Delmar learninf.

Méndez, Álvarez, C.E. (2012). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.* (4ª.ed.). México: Limusa.

Mercado, H. S. (2009). *Comercio Internacional II. Incluye Tratado de Libre Comercio.* (7a.ed.). México: Limusa.

Merriam, S. B. (2009). *Qualititive research. A guide to design and implementation. Revised and expandes from Qualititive Research and case study applications in education.* (2nd.ed.). Estados Unidos: Wiley.

Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1995). *Biblioteca de planeación estratégica.* Tomo I, Prentice Hall Hispanoamérica.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* (1ª.ed.). México: Pearson.

Molina, H. (2000). *El desarrollo organizacional como facilitador del cambio.* En Estudios Gerenciales, número 077, pp.13-25. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx.

Montaño, Hirose L. (2004). *El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social.* En Montaño, Hirose Luis (Coord. Gral.) Alvarado, Altamirano Sergio, Barba, Álvarez Antonio y Soria, Romo Rigoberto (Coordinadores). *Los estudios organizaciones en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad* (pp. 10-39). México: UAM-UDO.

Morales, Troncoso C. (2012). *Exportación para PyMES: Cómo detectar, analizar y planear negocios de exportación.* México: TAX.

Morales, Vallejo, P. (2012) (2013, 21 de junio). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf.

Observatorio PyME México (2010, 21 de mayo). *Información general sobre las PYMES en México,* Recuperado de http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes.

Russo, F. (2005). *Los consorcios de exportación. Un instrumento para fomentar las exportaciones de las PyMES.* En Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). V.05-81889, Abril. Viena, Austria.

Oropeza García, A. (2014). TLCAN 20 años ¿Celebración, desencanto o replanteamiento? México: IDIC-IIJ UNAM.

Pârlea-Buzatu, D. (2011). *On the process of implementing change within organizations.*

Contemporary Readings in Law and Social Justice, vol. 3(2), pp. 212-217.

Peng, M. W. (2010). *Estrategia Global.* México: Cengage Learning.

Porter, M. (1997). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior.* México: CECSA.

ProMéxico (2010, 20 de abril). *Retos de las PyMES dentro del Comercio Internacional.* Recuperado de http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html.

Renau, Piqueras, J.J. (1996) (2014, 15 de agosto). *El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa.* En Revista Asturiana de Economía, no. 6, pp. 41-62. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3863475.

Reho, A.I. (2015) (2015, 26 de mayo). *Características principales del Estado de Sinaloa con enfoque en agricultura.* Recuperado de http://www.hortalizas.com/poscosecha-y-mercados/tratados-exportacion/caracteristicas-principales-del-estado-de-sinaloa-con-enfoque-en-agricultura/

Restrepo de Ocampo, L.E., Estrada, Mejía S. y López, Duque M.E. (2009). *Los seres humanos en la transformación organizacional.* En Scientia Et Technica, Vol. XV, número 42, pp.351-356. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx.

Rialp, A. (1999) (2014, 14 de noviembre). *Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura.* En Revista ICE. Número 1. Octubre. Barcelona: Información Comercial Española (ICE). Recuperado de http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_781_117128__5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF86.pdf

Ricardo, D. (1959). *Principios de Economía Política y Tributación.* (1ª. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Rivera, O. (2010, 25 de mayo). *Crecen de modo lento las PyMES en Sinaloa,* en Periódico Noroeste, publicado el 22 de agosto de 2008. Recuperado de http://www.noroeste.com.mx/publicaciones.php?id=403949&id_seccion=4.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración.* (10a.ed.). México: Pearson.

Rodríguez, Peñuelas M. A., (2010). *Método de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales.* México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

_____, (2010). *El cambio organización en las PyMES Sinaloenses*. Una respuesta a los desafíos del entorno. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

_____, (2003). *El proceso de modernización de la empresa hortícola sinaloense. El caso de la empresa Agrícola San Isidro.* Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana.

Rodríguez, Peñuelas M. A. y Cereceres, Gutiérrez L. (Coord.) (2008). *Realidades de Organizaciones Sinaloense.*,(1ª. ed.), Culiacán, Sinaloa, México: Once Ríos Editores.

Rodríguez, Peñuelas M. A., Del Castillo, Carranza O., Borboa, Quintero M. S. y Cereceres, Gutiérrez L. (2006). *Estrategias de desarrollo de la empresa sinaloense.* México: UAS.

Rodríguez, Valencia J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas.* (6ª. ed). México: Cengage learning.

Rojas, Soriano R. (2011), *Guía para realizar investigaciones sociales.* México: Plaza y Valdes.

Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets.* Nueva York: Lexington Brooks.

Rosales, Inzunza S. y López, Leyva S. (2008). *Base exportadora y sistemas de innovación regional. El caso de Sinaloa.* En Región y Sociedad. Vol. XX, número 043, pp.163-187. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10204306.

Rossman, G.B., y Rallis, S.F. (1998). *Learnising in the field. And introduction to qualitative research.* Londres: Sage.

Ruiz, J.; Ruiz, C.; Martínez, I. y Peláez, J. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PyMES.* En Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) (9ºed.). Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias, IX Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección

de la Empresa, Burgos, España. Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).

Sánchez, Ambriz G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. En Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Número 12, pp.235-254. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx/pdf/635/63511932013.pdf.

Smith, A. (1776). *Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones.* México: Fondo de Cultura Económica.

Sandin, Esteban, M.P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. España: McGraw Hill.

Scott, P.M. y Van de Ven, A. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation.* Estados Unidos: Oxford University Press.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) (2012, 23 de marzo). *Indicadores Estatales Agroeconómicos, 2011*. Recuperado de http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Tabulador_por_estado/Monitores_Nuevos%20pdf/Sinaloa.pdf.

Secretaría de Economía (2013) (2014, 6 de julio). *Incubadoras.* Recuperado de http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/incubadoras.

_____, (2013) (2014, 18 de julio). *Emprendedores*. Recuperado de http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/emprendedor

_____, (2013) (2013, 2 de agosto). *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Recuperado de http://www.nafta-sec-alena.org/sp/view.aspx?conID=590

Secretaría de Educación Pública (1982) (2013, 16 de marzo). Sinaloa, tierra fértil entre la costa y la sierra. Monografía Estatal. México: SEP. Recuperado de http://sinaloamx.com/municipios-agricolas-mapas-de-sinaloa-mexico/#sthash.PWUZ42Xv.dpuf.

Sillicon Valley (2012, 8 de julio). *Sillicon Valley history.* Recuperado de http://www.siliconvalley.com/multimedia/siliconvalley/archive/sv150_03.pdf.

Simon and Schuster (1989). *War and Peace in the Global Village.* McGraw Hill.

Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM) (2010, 7 de junio). *PyMEmpresario,* Recuperado de http://www.pymempresario.com/microempresas/toda-la-informacion-en-el-siem.

_____, (2012, 6 de abril). *Estadísticas de empresas que exportan e importan por Estado.* Recuperado de http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/estadisticas/Est_ExpImp_xEdo.asp.

Stake, R.E. (2007). *Investigación con estudios de casos.* (4ª.ed.). España: Morata.

Tashakkori, A., & Teddlie, Ch. (2009). *Integrating Qualitative and Quantitative Approaches to Research.* In Rog and Bickman (Eds.), Handbook of Applied Social Research Methods (2nd. Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica.* México: Limusa.

Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* España_ Paidós.

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006) (2014, 28 de agosto). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas.* En Documentos de Investigación, no. 30, pp. 1-72. Colombia: Universidad del Rosario.

United States Department of Agriculture (USDA, 2015) (2015, 23 de enero). *¿Cuál es el propósito de USDA?* Recuperado de http://www.usda.gov/wps/portal/usda/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_gAC9-wMJ8QY0MDpxBDA09nXw9DFxcXw2B_I_2CbEdFAEJyayE!/?navtype=ET&navid=SOBREUSDA.

Vernon, R. (1966). *International investment and international trade in the product cycle.* En The Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, no.2, pp. 190-207. Oxford University Press. Recuperado de http://www.jstor.org/discover/10.2307/1880689?sid=21105472361301&uid=2&uid=2134&uid=3738664&uid=4&uid=70

Weintraub, S. (1997). El TLC cumple tres años. México: ITAM/FCE.

Welp, Y. y Jordana, J. (2007) (2012, 7 de julio). *¿Hacia el fin de la administración pública burocrática? Los efectos de las TIC sobre el cambio organizativo: Los casos de Cataluña, Escocia, Emilia-Romaña y Québec.* En Tesis en red. Recuperado de http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/7244/tyw.pdf?sequence=1.

Witker, J. (2004). El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). México: IIJ-UNAM.

Yin, R.K. (2003) (2014, 07 de diciembre). *Case study research. Design and Methods.* En SAGE Publications. (3ª.ed.), volumen 5. Recuperado de http://faculty.washington.edu/swhiting/pols502/Yin.pdf.

Yoguel, G. (1998). *El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMES.* En *Revista Desarrollo Económico*, Vol. 38, Número Extra 152, pp. 177-198.

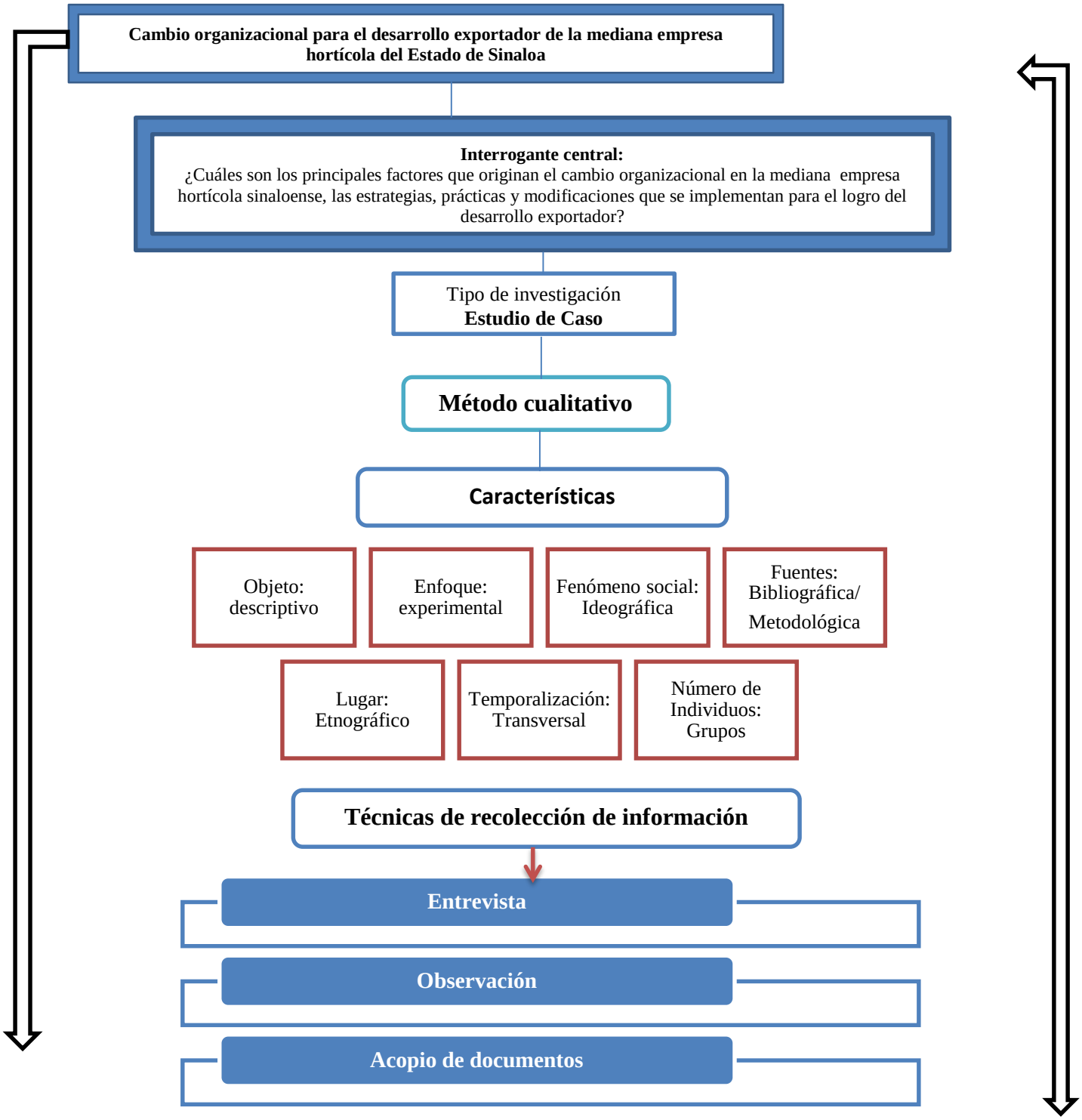
Zapata, Rotundo G. J. y Mirabal, Martínez A. (2011) (2012, 15 de octubre). *El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo.* En Estudios organizacionales, vol. 27, no.119, abril-junio, 79-98. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21220043004.

Zevallos V. E. (2003) (2012, 20 de marzo). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina.* En Revista CEPAL. No. 79. Recuperado de http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/19286/Zevallos.pdf.

Zuinaga de Mazzei, S. (2014). *Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial.* En Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Vol. 16, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp.226-242. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de abordaje de la investigación



Fuente: Elaboración propia BCRM (2013).

Anexo 2. Descripción de actividades del modelo de abordaje de la investigación

Interrogante central:
¿Cuáles son los principales factores y características que originan el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense, las estrategias, prácticas y modificaciones que se implementan para el logro del desarrollo exportador?

Preguntas de investigación	Guía de entrevista	Guía de observación	Guía de acopio de documentos
1) ¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense?	¿De qué manera considera ha incidido la globalizaciòn en el desarrollo exportador y en las actividades de la empresa? ¿De qué manera ha impactado la competencia en las exportaciones de la organización? ¿Cuentan con algún apoyo gubernamental para el desarrollo de sus exportaciones? ¿Cuál (es) y de qué manera ha beneficiado a la organización? ¿Considera que la política pública en el renglón de apoyo a PYMES ha sido suficiente y eficaz para el logro de los objetivos organizacionales? ¿Por qué? ¿Considera que el acceso a financiamiento para la operación y desarrollo de exportaciones de los productos de la organización ha sido suficiente? ¿Por qué? Desde su perspectiva, ¿Considera que la empresa ha aprovechado las oportunidades del mercado? ¿Por qué? ¿Cuáles considera son los factores determinantes que motivan a la empresa a la adopción del cambio organizacional? ¿Cuáles han sido los cambios que han tenido que implementar para el logro de las exportaciones de sus productos? Mencione las operaciones o preparación previa a la exportación de productos.	-Origen de la organización -Infraestructura -Organización y departamentalización de la empresa -Misión, visión, políticas de la empresa -Logística de exportación	-Antecedentes de la organización (registro) Organigrama de la empresa -Misión, visión, políticas de la empresa -Pedimentos de exportación y documentos afines. -Fotografías. -Entrevista grabada
2) ¿Qué características identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola sinaloense para el desarrollo exportador?	¿Cuáles son las estrategias que ha tenido que implementar la empresa para su permanencia en el mercado y el logro de sus exportaciones? ¿Se han implementado estrategias de cambio en los ámbitos estructural, tecnológico, cultural y de producto de la empresa? Ampliar detalles sobre qué se ha hecho y de qué manera ha impactado en las exportaciones. ¿Cuáles son las principales estrategias que se implementan con mayor frecuencia en la organización? ¿Que caracteristicas identifican a estas estrategias? ¿Quiénes son los departamentos o áreas involucradas en el diseño e implementación de estrategias en la empresa? ¿Qué actividades, procesos, tareas y procedimientos mejoran a partir de la implementación de estrategias de cambio en la organización? ¿Por qué? ¿Cuáles son las características que identifican la implementación de estrategias de cambio en la organización?	-Infraestructura -Cursos de capacitación -Producción -Personal capacitado	-Evidencia de cursos de capacitación -Fotografías de modernización de infraestructura -Fotografías de equipo tecnológico para producción. -Entrevista grabada.

	¿Qué estrategia han utilizado para disminuir la resistencia al cambio y los obstáculos a los que se enfrenta la empresa al incursionar en mercados internacionales? ¿Ha colaborado en el diseño, planificación e implementación de estrategias que permitan un mejor acceso a mercados internacionales? (Comentar el proceso y resultados obtenidos). ¿Se han implementado prácticas distintas en los ámbitos estructural, tecnológico, cultural y de producto de la empresa? Ampliar detalles sobre qué se ha hecho y de qué manera ha impactado en las exportaciones. ¿Cuáles son las características que identifican la implementación de prácticas de cambio en la organización? ¿Cuáles son las principales prácticas que se desarrollan en la organización para el logro de la exportación de sus productos?		
3) ¿Qué cambios se han implementado en la mediana empresa hortícola en Sinaloa para alcanzar su desarrollo exportador?	¿Cuáles son los principales cambios implementados para el desarrollo exportador de esta organización? ¿Considera se ha realizado alguna modificación o cambio en el *proceso de toma de decisiones* de la empresa? ¿Por qué? Dentro de las modificaciones en la empresa ¿se efectuaron cambios en *nuevos productos y/o servicios*? ¿Cuáles? ¿Cuáles han sido los principales cambios estructurales implementados en el departamento en el que labora y en la empresa en general? Mencione qué cambios se han instituido en el comportamiento de los recursos humanos de la empresa. ¿Cuáles son las principales modificaciones tecnológicas, de comunicación, equipo de transporte y de oficina que se han tenido que realizar en la organización para el logro de sus objetivos? ¿Cuáles son los cambios culturales que se implementan en la empresa y de qué manera influyen en el logro de la exportación de sus productos? ¿Qué áreas de la empresa o actividades cotidianas mejoran al implementar el cambio organizacional? ¿Considera existe algún área en la organización en la que no se hayan implementado modificaciones o cambios? De ser así, ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan? Desde su perpectiva ¿cuáles son los cambios inminentes que la empresa debería realizar o mantener para el logro de sus objetivos organizacionales?	-Organización y departamentalización. -Proceso de toma de decisiones. -Capacitación áreas producción, compras y ventas internacionales. -Perfil profesional de los responsables del área de comercio exterior. -Implementación de tecnología para producción y comercialización.	-Organigrama de la empresa. -Funciones por departamento. -Constancias de cursos de capacitación y fotografías. -Currículo vitae del personal de áreas relacionadas con comercio exterior. -Fotografías de equipo tecnológico. -Entrevista grabada.
4) ¿Cuáles son las principales dificultades en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense y qué acciones se han realizado para darle solución?	¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para el desarrollo de un cambio integral en la organización? ¿Ha sido implementado algún cambio en la organización que no haya sido bien recibido por el personal de la empresa? (Ampliar detalles). ¿Considera existen variables exógenas o endógenas en la organización que inhiben o dificultan los cambios en la empresa? ¿Cuáles? ¿Cuáles son las accciones que se implementan en la empresa para inhibir o disminuir la resistencia al cambio?	-Explorar las diversas áreas de la empresa para observar el desempeño de los que laboran en ella. -Estrategias implementadas para el logro del cambio organizacional. -Situación actual de la organización.	-Fotografías de los departamentos de la empresa. -Programa de incentivos, capacitación, tecnificación, incremento salarial, etc., de la organización. -Entrevista grabada.

	¿Considera que la organización establece un plan de acción para disminuir las repercusiones que se pueden presentar ante la implementación de cambios? (Ampliar información). ¿Se utilizan Programas Gubernamentales de Fomento a Exportaciones? Señale qué tipo de programa y, ¿Cuáles son los beneficios que la organización ha obtenido al utilizarlos?		
5) ¿De qué manera impacta el cambio organizacional en el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense?	Señale de qué manera se prepara la organización ante los inminentes cambios en el entorno global y la competencia extranjera que ingresa el mercado local e internacional. Mencione de qué manera han impactado los cambios implementados en la organización en el desarrollo de las exportaciones en la empresa. Desde su perspectiva, ¿Cuáles han sido las repercusiones que ha tenido el cambio tecnológico en el desarrollo de las exportaciones de la empresa? Mencione las mejoras o retrocesos que observa en la organización a partir de modificaciones en la estructura organizacional, principalmente en la exportacion de productos a mercados internacionales. ¿Cuál considera ha sido el impacto del cambio cultural en el desarrollo exportador de la empresa? ¿Considera que se ha realizado una mejora en los productos nacionales y de exportación a partir del cambio implementado en la organización? ¿Cuáles? Según su punto de vista, ¿Influye la toma de decisiones en la diversificación de oferta exportable en la empresa? ¿Por qué y en qué medida?	-Entorno laboral. -Infraestructura para producción. -Logística de exportación.	-Fotografías y video sobre la operación de la empresa. -Fotografía del área de producción. -Documentos de exportación. -Entrevista grabada.
6) ¿Cuáles son los factores que han impedido el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola de Sinaloa?	¿Cuáles son las principales barreras con las que se enfrentan al exportar un producto al extranjero? ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta la empresa hortícola en Sinaloa al desarrollar actividades de exportación? Desde su perspectiva, ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa hortícola sinaloense al exportar sus productos al extranjero? ¿Considera que existe el apoyo gubernamental suficiente y oportuno para el desarrollo exportador de productos hortícolas? ¿Por qué? De acuerdo con su experiencia, ¿Considera que el empresario mexicano y en particular las organizaciones hortícolas sinaloenses están preparadas y capacitadas para operar en mercados internacionales? ¿Por qué? ¿Considera que la empresa hortícola sinaloense cuenta con la infraestructura suficiente para el desarrollo de exportación de productos? ¿Cuáles considera son los aspectos operativos y de mercado que inhiben o determinan el desarrollo de exportaciones del sector hortícola sinaloense? Señale ¿Cuáles son las oportunidades y retos que tienen los empresarios agrícolas en Sinaloa al incursionar en mercados extranjeros?	-Proceso de toma de decisiones. -Sector externo. -Impacto del TLCAN en las exportaciones mexicanas. -Obstáculos al comercio.	-Entrevista grabada. -Revisión bibliográfica. -Documentos de la empresa. -Fotografías.

Fuente: Elaboración propia BCRM (2013).

Anexo 3. Modelo de recolección de datos de la investigación

Interrogante central:
¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense, las estrategias, prácticas y modificaciones que se implementan para el logro del desarrollo exportador?

Dimensiones de análisis

Cambio Organizacional

Interrogantes de investigación

¿Cuáles son los principales factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense?

¿Qué características identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola sinaloense para el desarrollo exportador?

¿Cuáles son las principales dificultades en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense y qué acciones se han realizado para darle solución?

¿De qué manera impacta el cambio organizacional en el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense?

Métodos de investigación

Análisis bibliográfico y fotográfico
Entrevistas
Observación
Documentos

Categorías de análisis:

Cambio organizacional
Estrategias
Prácticas organizacionales
Cambio estructura, tecnológico, cultural

Desarrollo Exportador

Interrogantes de investigación

¿Qué cambios se han implementado en la mediana empresa hortícola en Sinaloa para alcanzar su desarrollo exportador?

¿Cuáles son los factores que han impedido el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola de Sinaloa?

Métodos de investigación:

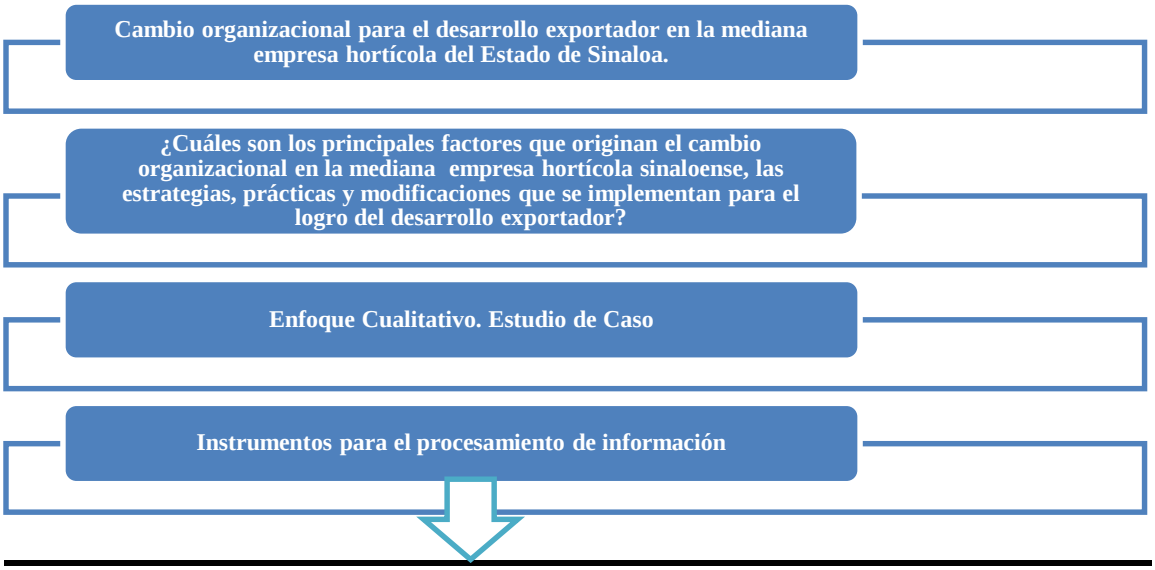
Análisis bibliográfico
Entrevistas
Observación
Documentos

Categorías de análisis:

Desarrollo exportador y sus implicaciones
Participación de la mediana empresahortícola en la exportación
Elementos que impiden el desarrollo exportador
Cambio organizacional

Fuente: Elaboración propia BCRM (2013).

Anexo 4. Plan de acción para el procesamiento de datos de la entrevista



Guía de entrevista semi-estructurada	-Transcripción simple de datos de entrevista. -Elaboración de notas de campo. -Elaboración de notas de análisis de la entrevista.	-Análisis de datos cualitativos (Atlas ti). -Análisis de resultados entrevista -Análisis de notas de entrevista.
Guía de observación (no participante)	-Elaboración de notas de campo. -Fotografías -Análisis y redacción de grabación.	-Análisis de las notas de campo del proceso de observación. -Análsis de fotografías a través de Atlas ti.
Guía de acopio de documentos	-Recolección de documentos de organización entrevistada. -Elaboración de notas de análisis bibliográfico -Resúmen de análisis de textos y documentos de la organización.	-Análisis de documentos de la organización. -Análisis de notas bibliográficas. -Análisis de textos y documentos de la oranización, por medio de Atlas ti.

Fuente: Elaboración propia BCRM (2013).

Folio:_____

Fecha: _____/_____/_____

Duración: _____

Lugar: _____

Anexo 5. GUÍA DE ENTREVISTA

DIRECTIVOS Y MANDOS MEDIOS

Tíulo de investigación: *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa*.

La finalidad del presente cuestionario es conocer la situación actual de la mediana empresa hortícola que se dedica a actividades de exportación en el Estado de Sinaloa, por lo que a continuación se realizarán una serie de preguntas cuyas respuestas permitirán contemplar un escenario completo sobre la problemática estudiada. Cabe señalar que los datos que proporcione son de carácter confidencial.

Información general.

Fecha:_____ Lugar:_____ Hora:_____
Género: M ____ F ____ Edad: _____
Escolaridad: _____ Profesión: _____
Departamento: _____Cargo: _____
Antigüedad en la empresa: _____

1. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en la empresa?

2. ¿Ha tenido algún ascenso en la organización? Mencione su cargo anterior.

3. ¿Conoce los antecedentes de la empresa y las actividades que realiza? Favor de mencionarlos.

4. ¿Conoce el tipo y tamaño de organización en la que labora (pequeña, mediana o grande) y señale las características que la identifican?

Factores que originan el cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense.

5. De qué manera considera ha incidido la globalizaciòn en el desarrollo exportador y en las actividades de la empresa?

6. Desde su perspectiva, ¿considera se han implementado cambios en la organización, en cuanto a tecnología, productos, aspectos culturales (comportamiento) y estructurales? Ampliar información.

7. ¿Qué actividades, procesos, tareas y procedimientos mejoran a partir de la implementación de estrategias de cambio en la organización? ¿Por qué?

8. ¿Cuáles considera son los factores determinantes que motivan a la empresa a la adopción del cambio organizacional?

9. ¿Cuáles han sido los cambios que han tenido que implementar para el logro de las exportaciones de sus productos?

10. Mencione las operaciones o preparación previa a la exportación de productos.

Estrategias y prácticas que identifican el cambio organizacional aplicado en la mediana empresa hortícola sinaloense para el desarrollo exportador.

11. ¿Cuáles son las estrategias y/o cambios que ha tenido que implementar la empresa para su permanencia en el mercado y el logro de sus exportaciones?

12. ¿Quiénes son los departamentos o áreas involucradas en el diseño e implementación de estrategias en la empresa? (Comentar el proceso y resultados obtenidos).

13. ¿Qué estrategia han utilizado para disminuir la resistencia al cambio y los obstáculos a los que se enfrenta la empresa al incursionar en mercados internacionales?

Cambios implementados en la mediana empresa hortícola en Sinaloa para alcanzar su desarrollo exportador.

14. ¿Considera se ha realizado alguna modificación o cambio en el *proceso de toma de decisiones* de la empresa? ¿Por qué?

15. ¿Qué áreas de la empresa o actividades cotidianas mejoran al implementar el cambio organizacional?

16. ¿Considera existe algún área en la organización en la que no se hayan implementado modificaciones o cambios? De ser así, ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan?

17. Desde su perpectiva ¿cuáles son los cambios inminentes que la empresa debería realizar o mantener para el logro de sus objetivos organizacionales?

Dificultades en la implementación del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola sinaloense y acciones para dar solución.

18. ¿Ha sido implementado algún cambio en la organización que no haya sido bien recibido por el personal de la empresa? (Ampliar detalles).

19. ¿Considera existen variables exógenas o endógenas en la organización que inhiben o dificultan los cambios en la empresa? ¿Cuáles?

20. ¿Considera que la organización establece un plan de acción para disminuir las repercusiones que se pueden presentar ante la implementación de cambios? (Ampliar información).

21. ¿Se utilizan Programas Gubernamentales de Fomento a Exportaciones? Señale qué tipo de programa y, ¿Cuáles son los beneficios que la organización ha obtenido al utilizarlos?

Impacto del cambio organizacional en el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense.

22. Señale de qué manera se prepara la organización ante los inminentes cambios en el entorno global y la competencia extranjera que ingresa el mercado local e internacional.

23. Mencione de qué manera han impactado los cambios implementados en la organización en el desarrollo de las exportaciones en la empresa.

Factores que han impedido el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola de Sinaloa.

24. ¿Cuáles son las principales barreras con las que se enfrentan al exportar un producto al extranjero?

25. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa hortícola sinaloense al exportar sus productos al extranjero?

26. ¿Considera que existe el apoyo gubernamental suficiente y oportuno para el desarrollo exportador de productos hortícolas? ¿Por qué?

27. De acuerdo con su experiencia, ¿Considera que el empresario mexicano y en particular las organizaciones hortícolas sinaloenses están preparadas y capacitadas para operar en mercados internacionales? ¿Por qué?

28. Señale ¿Cuáles son las oportunidades y retos que tienen los empresarios agrícolas en Sinaloa al incursionar en mercados extranjeros?

¿Le gustaría agregar algún comentario?

¡Agradecemos su colaboración!

Folio:_____

Fecha: _____/_____/_____

Duración: _____

Lugar: _____

Anexo 6. GUÍA DE ENTREVISTA

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

Tíulo de investigación: *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa*.

La finalidad del presente cuestionario es conocer la situación actual de la mediana empresa hortícola que se dedica a actividades de exportación en el Estado de Sinaloa, por lo que a continuación se realizarán una serie de preguntas cuyas respuestas permitirán contemplar un escenario completo sobre la problemática estudiada. Cabe señalar que los datos que proporcione son de carácter confidencial.

Información general.

Fecha:_____ Lugar:_____ Hora:_____
Género: M ____ F ____ Edad: _____
Escolaridad: _____ Profesión: _____
Departamento: _____Cargo: _____
Antigüedad en la empresa: _____

1. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en la empresa?
2. ¿Ha tenido algún ascenso en la organización? Mencione su cargo anterior.
3. ¿Conoce los antecedentes de la empresa y las actividades que realiza? Favor de mencionarlos.
4. ¿Conoce el tipo y tamaño de organización en la que labora (pequeña, mediana o grande) y señale las características que la identifican?
5. ¿Qué cambios se han implementado en la empresa? Ha observado cambios en tecnología, productos, comportamiento, estructura de la organización?
6. De qué manera han beneficiado a los empleados?
7. ¿Cuenta la organización con un plan de incentivos a empleados? Mencionar.
8. ¿Con qué frecuencia se imparten cursos o actividades de capacitación?
9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted como empleado y en qué aspectos considera podrá mejorar la empresa?
10. ¿Se han establecido cambios encaminados al desarrollo de productos? Mencionar.
11. ¿En qué áreas y/o aspectos consideras podría mejorar la organización?
12. ¿Qué tipo de servicios o prestaciones otorga la organización?
13. ¿Qué medidas establece la organización para inhibir la resistencia al cambio?

¿Le gustaría agregar algún comentario?

¡Agradecemos su colaboración!

Folio:_____

Fecha: _____/_____/_____

Duración: _____

Lugar: _____

Anexo 7. GUÍA DE ENTREVISTA
FUNCIONARIOS DE GOBIERNO Y DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES AGRÍCOLAS

Tíulo de investigación: *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa*.

La finalidad del presente cuestionario es conocer la situación actual de la mediana empresa hortícola que se dedica a actividades de exportación en el Estado de Sinaloa, por lo que a continuación se realizarán una serie de preguntas cuyas respuestas permitirán contemplar un escenario completo sobre la problemática estudiada. Cabe señalar que los datos que proporcione son de carácter confidencial.

Información general.

Fecha:_____ Lugar:_____ Hora:_____
Género: M ____ F ____ Edad: _____
Escolaridad: _____ Profesión: _____
Departamento: _____Cargo: _____
Antigüedad: _____

1. ¿Cuál es su profesión, su grado máximo de estudios obtenido, qué antigüedad tiene en la organización y cuáles son sus funciones?

2. ¿En qué año se creó la organización o el departamento y con qué propósito?

3. ¿Existe alguna fuente de recursos para apoyar a la mediana empresa hortícola exportadora sinaloense? En caso afirmativo ¿Cuáles?

4. Describa la relación de su institución con los medianos empresarios hortícolas del Estado de Sinaloa.

5. Señale cuál es la participación de las medianas empresas hortícolas en el Estado de Sinaloa?

6. ¿Cuál es el contexto actual de las empresas hortícolas en Sinaloa dada la globalización?

7. ¿Cuál considera que es la problemática actual de la mediana empresa hortícola exportadora en Sinaloa? ¿Por qué?

8. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son los cambios que se han implementado en ese tipo de organizaciones y de qué manera han impactado en el desarrollo de las exportaciones del sector hortícola?

9. Mencione las modificaciones realizadas en los órganos de gobierno y organizaciones agrícolas para incentivar las exportaciones de productos hortícolas en el Estado de Sinaloa.

10. ¿Cuáles son las prácticas que se realizan en la mediana empresa hortícola para la exportación de sus productos?

11. Mencione los principales aspectos que han dificultado el desarrollo exportador en la mediana emprresa hortíola de Sinaloa.

12. Enumere las medidas que han sido realizadas para combatir las problemáticas detectadas en este tipo de organizaciones.

13. ¿Desea agregar algo?

¡Agradecemos su colaboración!

Folio:_____

Fecha: _____/_____/_____

Duración: _____

Lugar: _____

Anexo 8. GUÍA DE ENTREVISTA
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES UNIVERSITARIOS

Tíulo de investigación: *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa*.

La finalidad del presente cuestionario es conocer la situación actual de la mediana empresa hortícola que se dedica a actividades de exportación en el Estado de Sinaloa, por lo que a continuación se realizarán una serie de preguntas cuyas respuestas permitirán contemplar un escenario completo sobre la problemática estudiada. Cabe señalar que los datos que proporcione son de carácter confidencial.

Información general.

Fecha:_____ Lugar:_____ Hora:_____
Género: M ____ F ____ Edad: _____
Escolaridad: _____ Profesión: _____
Departamento: _____Cargo: _____
Antigüedad: _____

1. ¿Cuál es su profesión, su grado máximo de estudios obtenido, qué antigüedad tiene en la institución y cuáles son sus funciones?

2. Señale cuál es la situación actual del sector hortícola en Sinaloa.

3. Mencione cuáles han sido las repercusiones de la globalización en la mediana empresa hortícola exportadora de Sinaloa.

4. Explique cuál es la importancia de implementar cambios, estructurales, tecnológicos, de comportamiento y culturales en éste tipo de organizaciones.

5. En su opinión, ¿cuáles han sido los principales cambios instaurados en la mediana empresa hortícola de la región?

6. Mencione la situación que viven los actores de estas organizaciones ante la resistencia al cambio y las medidas que se toman para combatirla’

7. Desde su perspectiva, ¿cuál es la importancia de la vinculación entre universidades y el sector hortícola de Sinaloa?

8. Según su punto de vista ¿Cuáles son las fortalezas, desventajas y retos que enfrentan estas organizaciones en su actividad exportadora?

9. ¿Cuáles considera que sean las estrategias a seguir por la mediana empresa hortícola de la región para el logro de sus objetivos de exportación de productos?

10. ¿Le gustaría agregar algo?

¡Agradecemos su colaboración!

Anexo 9. Procesamiento de datos de la entrevista

Informantes en entrevista

Entrevistado	Género	Edad	Escolaridad	Profesión	Organización	Departamento	Cargo	Antigüedad en la organización
Informante 1								
Informante 2								
Informante 3								
Informante 4								
Informante 5								
Informante 6								
…								
Informante n								

Procesamiento de datos de entrevista

Entrevistado	Respuesta a pregunta 1	Respuesta a pregunta 2	Respuesta a pregunta 3	Respuesta a pregunta 4	Respuesta a pregunta 5	Respuesta a pregunta 6
Informante 1	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías
Informante 2						
Informante 3						
Informante 4						
Informante 5						
Informante 6						
…						
Informante n						
Síntesis de respuesta						

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Rodríguez Peñuelas (2003).

Anexo 10. Procesamiento y análisis de datos de la investigación

Procesamiento de datos de investigación

Actividad	Respuesta a pregunta 1 Identificación de categorías	Respuesta a pregunta 2 Identificación de categorías	Respuesta a pregunta 3 Identificación de categorías	Respuesta a pregunta 4 Identificación de categorías	Respuesta a pregunta 5 Identificación de categorías	Respuesta a pregunta 6 Identificación de categorías	Observaciones
Entrevista							Síntesis de respuestas de entrevistados
Observación							Notas de campo
Codificación de documentos							Notas de campo
Síntesis de notas agrupadas							
Resultados							Diseño y estructura de presentación de resultados Presentación de resultados

Análisis de los datos de investigación

	Síntesis de respuesta a pregunta 1	Síntesis de respuesta a pregunta 2	Respuesta a pregunta 3	Respuesta a pregunta 4	Respuesta a pregunta 5	Respuesta a pregunta 6
Entrevista						
Observación Sistematización de documentos Categorías de análisis Interpretación de la realidad por categoría Conclusión de análisis por categoría						
	Factores que originan el cambio organizacional	Características del cambio organizacional	Cambios implementados para el desarrollo exportador	Dificultades de la implementación del cambio organizacional	Impacto del cambio organizacional en el desarrollo exportador	Factores que impiden el desarrollo exportador

Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Rodríguez Peñuelas (2003).

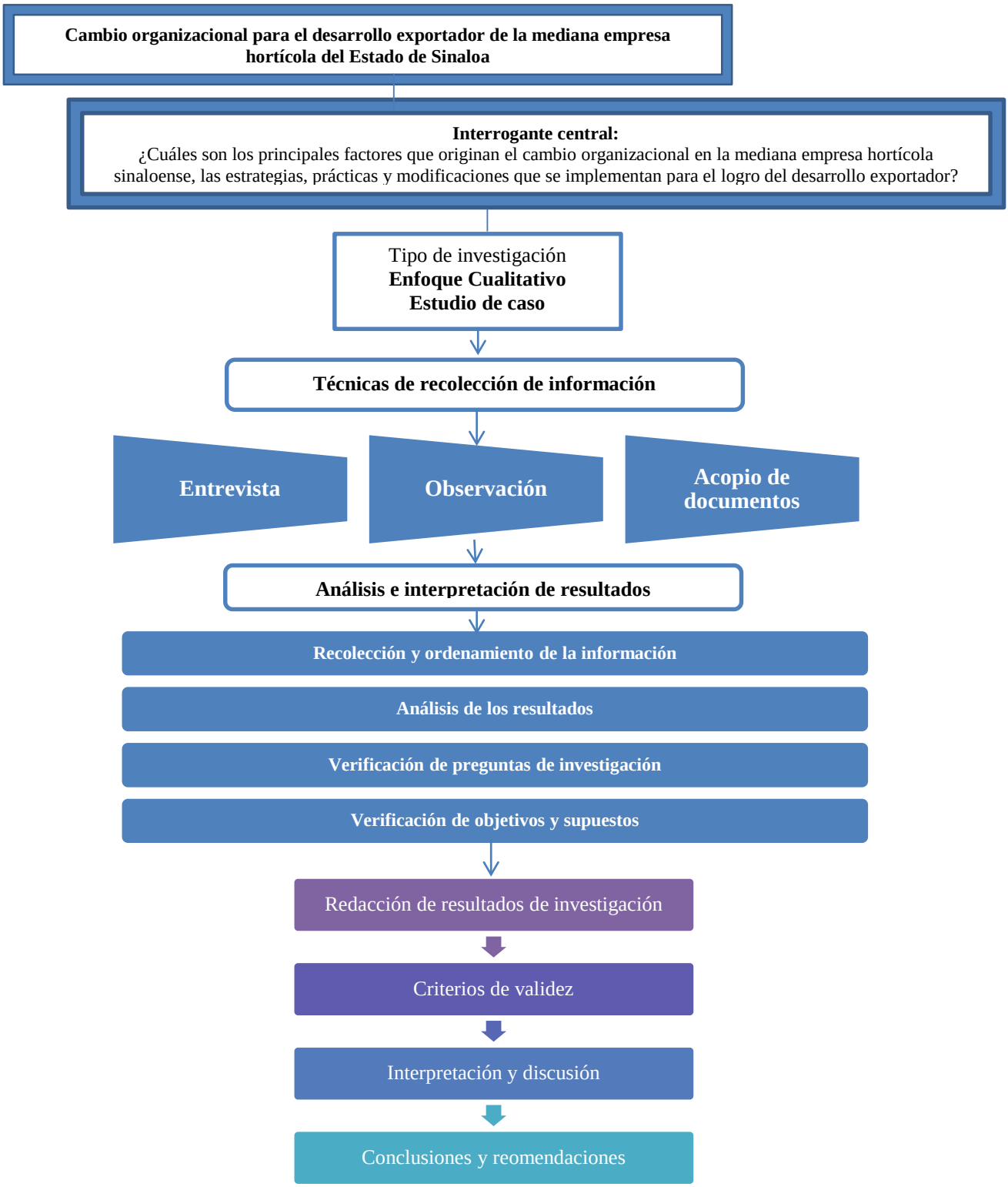
Anexo 11. Guía de acopio de documentos y procesamiento de resultados

Guía de acopio de documentos

Tipos de fuentes	Tipos de documentos	Características del documento
• Primarias: Entrevistas directas • Secundarias: Recopilación de datos.	• Internos • Antecedentes de la organización • Estructura organizacional • Características de la organización • Proyectos de capacitación • Documentos de exportación • Externos • Datos estadísticos de la mediana empresa en Sinaloa (Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa). • Directorio de Exportadores de Sinaloa • Periódicos locales y noticias • Fotografías y videos sobre las situación económica del Estado de Sinaloa	• Gráfica • Texto • Cuadro • Imagen • Figura

Fuente: Elaboración propia BCRM (2013).

Anexo 12. Modelo a abordaje para el análisis de resultados de la investigación



Fuente: Elaboración propia BCRM a partir de Hernández *et al.* (2010), Rodríguez Peñuelas (2010) y Méndez (2012).

Anexo 13. Programa de actividades propuesto para Investigación de Campo en Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L.

Periodo: 21 de mayo al 22 de agosto de 2014

Título de investigación: ***Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa.***

Semana / Días	Actividad (es)	Técnicas de recolección de datos	Áreas involucradas	Personal involucrado	Observaciones
I 21de mayo al 20 de junio	1) Observación a instalaciones físicas.	Observación Fotografía Video Grabación de voz	-Oficinas -Invernaderos -Albergues de trabajadores -Escuela, guardería -Empaque	• Gerente de producción • Gerente de empaque • Gerente de fertirrigación • Encargado de embarques • Personal operativo	Se elaborarán notas de campo de las actividades observadas.
	2) Observación a equipo de trabajo.	Observación Fotografía Video Grabación de voz	-Producción -Empaque -Transporte -Actividades administrativas -Actividades de comercialización	• Gerente de producción • Gerente de empaque • Gerente de fertirrigación • Encargado de embarques • Personal operativo	Se elaborarán notas de campo de las actividades observadas.
	3) Recolección de documentación.	Acopio de documentos Fotografía Video Entrevista grabada	-Oficinas -Área administrativa	• Gerente administrativo	Se solicitan folletos, misión, visión, valores, política de la empresa, estructura organizacional y funciones por departamento, manuales, documentos de exportación, evidencia de cursos de capacitación, programa de capacitación, fotografías de modernización de infraestructura, oficinas, equipo tecnológico para producción, currículum vitae del personal que labora en áreas relacionadas con la comercialización de productos al extranjero, programa de incentivos a empleados, etc.).
	4) Entrevistas a personal operativo.	Cuestionario Guía de entrevista Fotografía Video Grabación de voz	-Producción -Empaque -Transporte -Actividades administrativas -Actividades de comercialización	• Personal operativo (embarque, producción, compras, inventarios, asistente de dirección).	Se requiere encuestar a por lo menos 10 empleados y entrevistar a 4.
II y III 23 de junio al 31 de julio	5) Entrevista a mandos medios de la organización.	Guía de entrevista Fotografía Grabación de voz Video Observación	-Producción -Empaque -Sistemas -Administración -Contabilidad -Comercialización -Calidad	• Gerente Administrativo • Gerente de producción • Gerente de empaque • Gerente de contabilidad • Gerente de sistemas • Gerente de calidad • Gerente de comercialización • Gerente de fertirrigación	
IV 1al 22 de agosto	6) Entrevista a director general	Guía de entrevista Fotografía Grabación de voz Video Observación	-Dirección general	• Director general	
	7) Concluir participación en empresa y revisar información obtenida.				Revisar información y en caso de requerir algún dato adicional solicitarlo a la instancia correspondiente.

Anexo 14. Balanza comercial de México con Estados Unidos 1994-2014

Valores en miles de dólares				
Año	**Exportaciones**	**Importaciones**	**Comercio Total**	**Balanza Comercial**
1993	42,911,549	45,294,662	88,206,211	-2,383,113
1994	51,618,594	54,834,155	106,452,749	-3,215,561
1995	66,273,641	53,902,492	120,176,133	12,371,149
1996	80,570,022	67,536,101	148,106,123	13,033,921
1997	94,376,864	82,002,208	176,379,072	12,374,656
1998	103,001,767	93,258,366	196,260,133	9,743,401
1999	120,262,033	105,267,312	225,529,345	14,994,721
2000	147,399,940	127,534,433	274,934,373	19,865,507
2001	140,564,406	113,766,783	254,331,189	26,797,623
2002	141,897,649	106,556,722	248,454,371	35,340,927
2003	144,293,352	105,360,681	249,654,033	38,932,671
2004	164,521,981	110,826,707	275,348,688	53,695,274
2005	183,562,833	118,547,326	302,110,159	65,015,507
2006	211,799,370	130,311,025	342,110,395	81,488,345
2007	223,133,251	139,472,828	362,606,079	83,660,423
2008	233,522,728	151,334,587	384,857,315	82,188,141
2009	185,101,145	112,433,820	297,534,965	72,667,325
2010	238,684,422	145,007,347	383,691,769	93,677,075
2011	274,426,516	174,356,027	448,782,543	100,070,489
2012	287,842,151	185,109,805	472,951,956	102,732,346
2013	299,439,147	187,261,910	486,701,057	112,177,237
2014	318,365,644	195,278,358	513,644,002	123,087,286

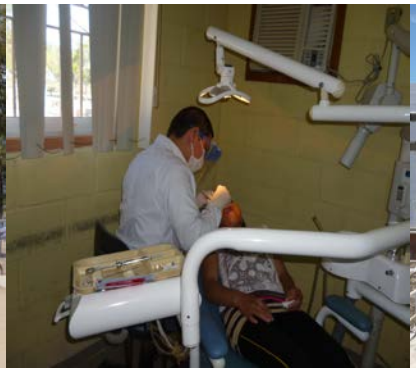
Fuente: Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y Secretaría de Economía (2015).

Anexo 15. Instalaciones Agrícola Chaparral

Instalaciones empaque

Oficinas centrales

Campo

Viviendas jornaleros

Servicios