

## **Capítulo 18**

### **Estructura organizativa como estrategia para el éxito de una productora agrícola familiar mediana**

María Cervantes & Luis Vega

M. Cervantes & L. Vega  
Universidad de Occidente, Culiacan Rosales, Sinaloa  
maria.cervantes@udo.mx

M.Ramos, M.Miranda (eds.) *Estudios en Finanzas y Contabilidad: España y América Latina. Estado del arte y las nuevas metodologías aplicadas*, Temas Selectos de Finanzas-©ECORFAN-Madrid, España, 2013.

## Abstract

This chapter aims to describe how companies take advantage offered by the have adequate organizational structure and its use as a strategy for achieving success and permanence. The selected methodology is the case study on a family farm producing third generation company , has over seventy years of experience in the production of corn, beans , potato and tomatillo . As a result of the investigation we emphasize that it has managed to continually adjust its structure to changes in the environment and even anticipate change . The leaders are clear that if they want to operate as an organization should be and act as an organization , the main constraint for businesses in the lack of innovation and their own inadequacies may impede the path to success So give priority to training , innovation , technologies and research with the vision of becoming a world-class company is its business philosophy.

**Keywords:** Organization, organizational structure, strategy, business success and permanence

## 18 Prólogo

Las estructuras organizativas se han estudiado desde diferentes perspectivas. Por un lado, Ariza (1998) menciona que es necesaria la eliminación de mandos medios, los diseños flexibles que permitan reorganizar las funciones cuando se requiera, la inclusión de relaciones no jerárquicas con el fin de contar con una estructura organizacional plana que favorezca la generación de valor.

Rastrollo y Castillo(2004) le apuestan a la flexibilidad que evita acortar los ciclos de vida de la empresa por la falta o débil adaptación a los cambios del entorno. Para definir una estructura organizativa adecuada las empresas deben contar con una organización bien articulada.

La organización y la empresa son conceptos interrelacionados pero no necesariamente sinónimos, la organización debiera ser una parte básica de las empresas. De acuerdo con Hall (1996: 298), la teoría de la organización es una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la realidad. La organización es un elemento predominante en la sociedad contemporánea, que llega incluso a regir nuestras vidas.

Andrade define la organización como “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos, un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto” (2005: 448). Se enfoca a los fines u objetivos de la organización por medio de los recursos con que cuenta la empresa. Contrario a los aportes de Crozier y Friedberg (1990) en el sentido del análisis organizacional a partir del actor, de sus objetivos y de su lógica de acción y no a partir de la organización, como comúnmente se hace; la organización debe restringir las posibilidades de negociación de los actores que rara vez tienen los objetivos claros, tienen un comportamiento activo, son racionales en relación con las oportunidades, pretenden ampliar su margen de libertad y utilizan como estrategias comportamientos de apariencia aunque esta no sea voluntaria o consciente.

Para Julien (2011) la organización como la prolongación y la concretización del esfuerzo del emprendedor por adueñarse de una parte del mercado que posteriormente se convierte en un sistema de relaciones sociales y una combinación de recursos y competencias, de las que derivan las ventajas competitivas; y, la diferenciación cómo la base de su desarrollo; construida de una manera muy particular y específica; el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas se debe a la calidad de su dirección y a la riqueza de su organización, que acopia información valiosa para destacar ante sus competidores por medio de la innovación para lo cual requiere de un medio adecuado.

Por su parte, Hernández (2008:163) ha señalado que:

[...] la organización es un elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos, establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, *staff* o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama.

La organización toma como base los niveles jerárquicos para hacer que fluya la comunicación de manera formal en busca del logro de los objetivos empresariales. Por otro lado, Garza (2000:40), define la organización “como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y tiene un objetivo en específico” y ésta sería necesaria por tres razones:

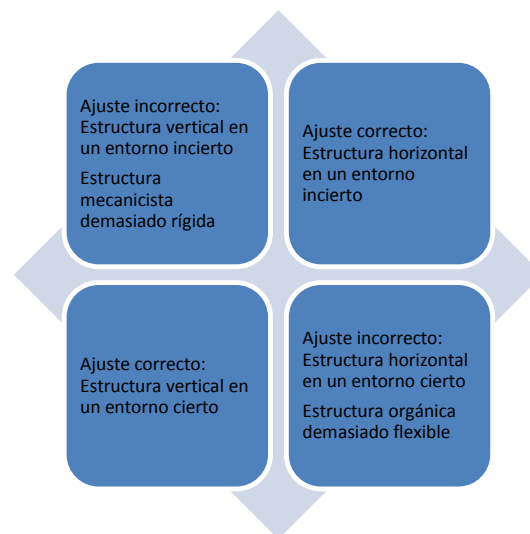
- 1) Alcanzar los objetivos empresariales previamente definidos.
- 2) Conservar la experiencia.
- 3) Lograr la permanencia.

Es por ello, que las empresas deben comunicar sus objetivos y a su vez, deben estar alineados con los objetivos personales de quienes integran la organización y unir esfuerzos para lograrlos aprovechando la estructura organizativa. El primer aporte a la teoría organizacional lo realizó Adam Smith al proponer la división y especialización del trabajo en busca de mejorar la productividad:

*A medida que las organizaciones fueron creciendo posteriormente de la revolución industrial, se apreciaba mayor ineficiencia, por lo que Weber presentó las reglas de la burocracia como la segunda contribución a la teoría de la organización siendo una alternativa racional y eficiente la cual reunió las siguientes características: división de mano de obra en cuanto a jerarquías de autoridad, la organización debe estar definida con base en reglas estrictas, disciplina y controles (Hodge, Anthony y Lawrence, 2005: 21).*

El logro de una mayor eficiencia está en función de cómo las empresas reaccionan al entorno de acuerdo al tipo de estructura con que cuentan, ya sea formal o informal, dicha estructura también influye en los procesos de toma de decisiones y en la elaboración de planes estratégicos considerando los recursos disponibles (Rodríguez, 2010:58). De acuerdo con Daft (2010: 59), la eficiencia depende de la rapidez con que las empresas se adecuan al entorno enfrentando los niveles de incertidumbre. Menciona que con el uso de lo que denomina “cruce de fronteras”, que permite trabajar con clientes y proveedores de frente es posible contar con información más adecuada para la toma de decisiones. Por otro lado, la administración busca optimizar el uso de los recursos escasos para sacar el máximo provecho. Terry (2005: 21) señala que “la administración es un proceso que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar objetivos de la organización mediante el empleo de personas y de recursos”. En este sentido, es una herramienta que facilita a una organización utilizar recursos y personas para el logro de los objetivos empresariales. Para Koontz y Weihrich (2004: 6, 14) es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Por su parte, Hitt, Black y Porter (2006: 8), afirman que la administración implica estructurar y usar un conjunto de recursos que esté orientado al logro de metas en una organización. La división por áreas de trabajo es la diferenciación y el grado de coordinación que se da en las personas para el cumplimiento de una meta o un objetivo organizacional es la integración. Diferenciación e integración forman y determinan su análisis. (Hodge *et al.*, 2005: 36). La diferenciación puede ser por la estructura horizontal o vertical. La horizontal se refiere a la división del trabajo en el mismo nivel; la vertical se refiere a los niveles de autoridad de cada área, unidad o persona sobre la otra. Daft (2010:273) señala que es la estructura horizontal la que funciona cuando las empresas necesitan ser flexibles, diferenciarse y poder responder rápidamente a los cambios del entorno: los equipos deben hacer un uso adecuado de los recursos. La estrategia, el entorno y la tecnología se consideran factores contingentes que influyen en la estructura organizacional.

**Figura 18.1** Relación entorno y estructura



Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información de Daft (2010)

Aragón y Rubio (2004) definen el éxito empresarial como *“la capacidad para rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores”*.

Argumentan que la rentabilidad es el parámetro más utilizado por algunos investigadores para medir el éxito competitivo.

### **18.1 Metodología**

Para el desarrollo de esta investigación se eligió el estudio de caso de la metodología cualitativa ya que es útil para describir la realidad (Fong, 2011) de una unidad de análisis que es la empresa productora agrícola familiar; responde a la pregunta de investigación: *¿Cómo se utiliza la estructura organizativa como estrategia para el logro del éxito y la permanencia en una empresa productora agrícola familiar?* El objetivo es describir los cambios que en el transcurso de los años se han ido llevando a cabo en la estructura organizativa como parte de sus estrategias organizacionales para adaptarse al entorno y lograr el éxito y la permanencia. La investigación se realiza por medio de la aplicación de entrevistas semiestructuradas al líder dirigente y a los mandos medios acerca de la evolución de la estructura organizacional incluyendo el entorno inmediato de dichos cambios. Dado el método, no es posible generalizar los resultados, ya que la empresa tiene características muy definidas y sus cuarenta años de experiencia le han permitido acumular conocimiento que ha utilizado para posicionarse y consolidarse en el mercado. Adicionalmente, se recabó información documental y se llenó una guía de observación que sirvió para complementar la información posterior al análisis. Antecedentes de la empresa objeto de estudio

La empresa inicia operaciones en 1940 como persona física dedicada a la agricultura, produciendo principalmente granos. Desde diciembre de 1987, quien lleva las riendas de la organización es el nieto del fundador, formado fuera del país regresa a su tierra para retribuir a su familia la inversión en educación, el cariño a su ciudad natal, Guasave; y porque *“la agricultura la trae en el ADN”*.

En 1990, cambia a persona moral como una necesidad de formalización y derivado de la formación profesional del dirigente. A partir el cambio es la constante; acaba el proteccionismo del gobierno y se favorece la importación de semillas al país. Posteriormente, se aprueba el Tratado de Libre Comercio y desaparecen los aranceles al maíz; la tendencia a producir energéticos, etanol específicamente, lo genera altas expectativas y toca la oportunidad de gozar esos precios. De tirar la semilla de *“chorro”*, se inician en el uso de equipos de alta precisión lo que favorece que no haya competencia de planta y planta, se optimiza el fertilizante, se invierte en análisis de suelos. Reconocen que el sentido común del agricultor bueno pero se cambian el chip de un proteccionismo gubernamental a una apertura comercial.

Las decisiones se toman a diario y a diario se reinventan como empresa, *“apuntalamos y vemos lo que ocupamos el siguiente año”*.

En el pasado se usó conocimiento técnico y sentido común, ahora profesionales bien capacitados. Gente muy buena que entiende bien el campo complementando con conocimientos especializados y tecnología de punta. Con la vista puesta al futuro. Una de las estrategias utilizadas por la empresa es conseguir contratos que le permitan formar parte de la cadena de valor, con mucha disciplina y con controles de calidad muy estrictos. La empresa ha tratado de estar presente la mayor parte del año, para ello, se produce en diferentes estados del país, con el mismo personal. Además se cuenta con cámaras de conservación del producto que permiten poder surtir todo el año. Los dirigentes tienen muy claro que la fuerza está en las ventajas competitivas que poseen y no en las presiones al gobierno por precios de garantía.

## **18.2 El caso de estudio**

Tanto el dirigente como los mandos medios tienen muy claro que si quieren permanecer en el mercado y lograr el éxito deben de contar con una estructura flexible que permita adaptarse a los cambios del entorno. Si el cliente pide más producto, se produce más y es necesario estar preparados. Se busca la diferenciación, la integración a cadenas de valor, tener siempre presentes las ventajas competitivas; la capacitación es continua, “la escuela te brinda un nivel de conocimiento pero la práctica te da otro. Hemos vuelto al aula para fortalecer la alta dirección, ya pasamos de ser operadores a directivos, dirigimos algunos y otros mandan, eso no los han explicado, hemos tomado cursos de agronegocios, que nos alienen en la misma cultura empresarial, lo más costoso es la ignorancia”.

Han logrado aprovechar la experiencia de los proveedores que les brindan capacitación respecto a buenas prácticas, productos de alto riesgo, parcelas demostrativas, se han hecho alianzas con proveedores incluso se firmó un código de conducta que se firma cada año y a su vez, lo firman con los clientes para transparentar las relaciones y evitar la corrupción. La estrategia no solamente la conoce el dirigente sino que fluye de manera formal por toda la organización para que todos estén en la misma “sintonía”. Se cuidan los procesos para no contaminar el medio ambiente, se ha buscado producir fertilizante orgánico para no dejar degradar el suelo, los esquilmos son vistos como área de oportunidad para producir composta, es vital el cuidado del agua y con la tecnificación se redujo su consumo en un 30%; no se usa el trabajo infantil ni el de mujeres embarazadas; se apuesta por la producción de alimentos saludables; se ha buscado la distinción de empresa socialmente responsable, se llevan a cabo actividades sociales como el pintado de escuelas conjuntando esfuerzos con proveedor, empresa, padres de familia, maestros y niños; siempre en la búsqueda de alinear propósitos empresariales, personales y sociales. Para los directivos de la empresa es vital ver al futuro: gran mercado para la gente mayor, productos prácticos, compromiso social, la empresa funcionando con un gobierno corporativo, pendientes del cambio climático, el entorno y las directrices que marca, pensando diferente y sin temor a la competencia. Respecto a la parte medular de la investigación, la empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida, están claramente establecidos los roles, quien depende de quién; la estructura se modifica conforme se necesita. Incluso, cuenta con un departamento de capital humano que está continuamente trabajando para contratar al personal, capacitarlo, conocer a sus familias, sus proyectos y objetivos personales, etc. También se cuenta con un departamento de logística ya que es necesario tener bien definidas y organizadas las rutas de comercialización, principalmente, ya que afirman que sólo en México, te cobran por usar cada una de las carreteras.

En comercialización, el cliente requiere una cara visible, alguien que le resuelva sus problemas y que esté cerca de él. La empresa cuenta con una estructura esbelta, poca gente haciendo muchas cosas, el personal está preparado y conoce la empresa como para poder estar en diferentes puestos; la empresa necesita “tener gente que sepa, que quiera y que pueda”, gente que se identifique con la organización y que constituye una ventaja de atractividad para el cliente. Considera que la empresa puede fracasar en el cumplimiento de los objetivos si no se institucionaliza, ya que consideran que en la medida que tenga un gobierno corporativo y dependa menos de la familia puede estar mejor.

### **18.3 Conclusiones**

Para la empresa objeto de estudio, es muy importante el contar con una estructura flexible que pueda adecuarse a los cambios del entorno (Rodríguez 2010, Daft 2010) y que sobretodo proporcione una ventaja competitiva. Han identificado las necesidades de los clientes y se han sabido integrar con los proveedores de tal manera que la han convertido en una estrategia que marca la diferencia en relación con sus competidores. A lo largo de su vida empresarial, han sabido acumular un conjunto de conocimientos derivados de su desarrollo natural que han utilizado para crecer, desarrollarse y como una prolongación del esfuerzo del emprendedor fundador (Julien, 2011). Han optado por el diseño y el rediseño de su estructura, incorporando incluso un departamento de capital humano que está al pendiente del personal con que cuenta la empresa, sus necesidades, su familia, la integración de los objetivos personales con los objetivos empresariales de la organización, han sido selectivos para elegir al personal con la premisa de que la vida es dura y quienes estén comprometidos con el trabajo tienen un lugar asegurado en el crecimiento y desarrollo de la empresa donde no hay lugar para personas mediocres. El enfoque filantrópico de la empresa lo tienen íntimamente ligado a los objetivos empresariales y a su vez a los objetivos personales de sus empleados en relación con el entorno social del que ambos son parte. Se busca proteger el medio ambiente por medio de la optimización del agua, el cuidado de los suelos y la producción de fertilizantes orgánicos aprovechando los recursos con que cuentan. La empresa tiene proyectado para el próximo año un crecimiento del diez al quince por ciento tomando como base los recursos con que cuenta, sin embargo, tiene el enfoque en los nichos de mercado ya que están conscientes que la calidad cuesta y además reinvierten un porcentaje importante de sus utilidades en tecnología e innovación. Los objetivos empresariales están bien definidos (Garza, 2000) y tienen muy clara su visión de largo plazo aprovechando cada una de sus estrategias así como su estructura esbelta para hacer frente a los obstáculos que se les presenten en su camino al logro de la permanencia (Garza, 2000) y el éxito. Los directivos tienen claro que para el logro de sus objetivos tienen que diseñar e implementar estrategias que les permitan obtener un desempeño superior al de sus competidores, pero también saben que para ello no vale la improvisación sino la capacitación, la innovación, la tecnología, el respeto al medio ambiente y sobre todo contar con una estructura que favorezca su permanencia por muchos años con un gobierno corporativo en el que no necesariamente se encuentre la familia.

## 18.4 Referencias

Aragón Sánchez, A. y Rubio Bañón, A. (2004): Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*. No., 216, mayo-agosto 2005, pp. 35-69.

Ariza, J. (1998). *El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: Una revisión crítica de las evidencias empíricas*, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 4. No. 2. Pp. 55-76.

Andrade, Simón. *Diccionario de Economía*, México: Editorial Andrade. 2005. (3a. edición).

Crozier, M. y Friedberg, E. *El actor y el sistema. Las restricciones a la acción colectiva*. Alianza editorial mexicana. 1990. Pp. 35-53.

Daft, Richard L. y Marcic, Dorothy (2010). *Introducción a la Administración*, México: Editorial Cengage Learning. 2010. (6ta. edición).

Fong, Carlos (2011). El estudio de casos en el ámbito de la empresa: Propuesta de un diseño de investigación en ciencias administrativas. Publicado en: Ebook Memoria de XVII Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey- ACACIA. Pp. 1-25

Garza, Juan Gerardo. *Administración contemporánea*, México: 2000 McGraw-Hill.

Hall, Richard H. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Hernández, Sergio. *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, México: McGraw-Hill Interamericana. 2008. México.

Hitt, M., R. Ireland y R. Hoskisson (2006). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*, México: International Thompson Editores

Hodge, B.J., William P. y Lawrence M. (2005). *Teoría de la organización*, México: Editorial Pearson (6a. edición).

Julien, P.A. (2011). Desarrollo de las pymes en Administración de Pymes: Empezar, dirigir y desarrollar empresas. Jacques Filion, Luis; Cisneros Martínez, Luis Felipe y Mejía Morelos, Jorge H. Pearson Educación, México 2011.

Koontz, H. y H. Weihrich (2004). *Administración. Una perspectiva global*, México: McGraw Hill.

Rodríguez, Marco A. (2010). *El cambio organizacional en las pymes sinaloenses. Una respuesta a los desafíos del entorno*, Culiacán: UAS.

Terry George, R. y Stephen G. Franklin (2005). *Principios de administración*, México: Editorial CECOSA.