

# TECSISTECATL



Revista electrónica de ciencias sociales

Número Internacional Normalizado de  
Publicaciones Seriadas ISSN: 1886-8452  
Número 1, enero 2007

## MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL PARA EMPRESAS FAMILIARES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES, ASOCIADAS AL CULTIVO DEL CAFÉ.

M.A. Bertha Alicia Arce Castro <sup>1</sup>, Dra. Ing. Edith Martínez Delgado<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fac. de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Veracruzana, Xalapa. Veracruz. México.

<sup>2</sup> Profesor Auxiliar, Dpto. Ingeniería Industrial, Fac. de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.

[aliciaarcecastro@hotmail.com](mailto:aliciaarcecastro@hotmail.com)

**Citación:** Arce Castro y Martínez Delgado (2007): "Modelo de desarrollo integral para empresas familiares de productos no tradicionales, asociadas al cultivo del café". *Tecsis-tecatl. Revista Interdisciplinar*, 1, Invierno 2007. Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/tecsistecat1/n0/acmd1.htm>>

# MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL PARA EMPRESAS FAMILIARES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES, ASOCIADAS AL CULTIVO DEL CAFÉ.

M.A. Bertha Alicia Arce Castro y Dra. Ing. Edith Martínez Delgado

**Resumen.** El sector agroalimentario de México necesita modificar su estructura productiva y ofrecer alternativas que le permita, enfrentar los retos representados por siete factores mundiales importantes que influirán en la agricultura del siglo XXI: La globalización y la liberalización del comercio en los mercados mundiales, el crecimiento de la población y la urbanización, la biotecnología, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, las preferencias del consumidor, el medio ambiente y las políticas gubernamentales. Como respuesta a estas exigencias, el sector agroalimentario mexicano ha tratado de implementar un proceso de innovación que ha generado una considerable brecha tecnológica entre la agricultura moderna y la agricultura tradicional; formada ésta por la gran mayoría de agricultores que se van quedando marginados y que enfrentan graves problemas de descapitalización frente a la agricultura moderna altamente competitiva, articulada a sistemas productivos dinámicos e insertados en los mercados internacionales.

Este artículo muestra la concepción de un modelo de gestión organizacional, dirigido a cualquier grupo de empresas familiares propietarias de fincas de café y con experiencia en la producción de bienes exóticos complementarios a este cultivo. El modelo propone, la creación de una organización colectiva creadora y vanguardista de producción y comercialización, basada en la diferenciación e innovación de nuevos productos. Se sustenta en cuatro pilares fundamentales: Empresas familiares, Vigilancia tecnológica, Herramientas organizacionales y, Cultura organizacional y de calidad.

El modelo posibilita la transición de las organizaciones referidas, hacia nuevas formas de organización competitiva, creativa, innovadora con procesos de calidad, conservando su identidad cultural y biodiversidad.

**Summary.** The agro alimentary sector of México needs to modify its productive structure giving some options for facing the challengers presented in seven important world wide factors that will influence to the XXI century agriculture: Globalization and trade releasing in world markets, population growth, urban aspects, biotechnology, new information an communication technologies, customer's preferences, environment an government politics.

Answering these demands, agro-alimentary Mexican sector has tried to install an innovation process which has generated a very important and technological breakthrough between modern agriculture and traditional agriculture. Traditional agriculture it's formed by a majority of farmers which are left out and face big economical problems against modern agriculture highly competitive, works with productive, dynamic systems inserted in international markets.

This article shows an organizational negotiation model directed to some familiar enterprises of coffee business an experienced with exotic goods productions.

This model permits the creation of a collective, creative, avant-gardism, production and commercialization organizations based on differentiation and innovation of the products.

It is supported by four elements: Enterprises familiar, technological watchfulness, organizational tools and organizational and quality culture. The model permits the transition of the organizations previously named and directed to a new forms of competitive, creative and innovated organization with quality processes, Keeping its cultural and biodiversity identity.

## **INTRODUCCIÓN**

En la búsqueda hacia el desarrollo económico, el gobierno mexicano ha privilegiado la aplicación de modelos exógenos, las consecuencias se pueden constatar en el deterioro al medio ambiente y la cultura de las sociedades campesinas, en la concentración de la riqueza en pocas manos y el desempleo, la marginación y pobreza en el resto de la población.

La necesidad de ofrecer alternativas viables a los problemas ancestrales del campo mexicano con modelos propios para el desarrollo, se ha convertido en prioritario y en un compromiso de todos aquellos que vivimos nuestra realidad nacional.

El modelo de desarrollo integral para empresas familiares de productos no tradicionales, asociadas al cultivo del café, ha sido concebido como una forma de ofrecer un cambio organizacional que propicie la mejora y oportunidades a un segmento de la población agrícola, amalgamando nuevas concepciones administrativas sin violentar su cultura y la posibilidad de la preservación del entorno ecológico.

### **1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AGROALIMENTARIO MEXICANO.**

La globalización en el sector agroalimentario mexicano ha impactado con el abandono del campo, el agotamiento de los recursos naturales, el deterioro del medio ambiente y destrucción de los ecosistemas, el incremento de la emigración fundamentalmente de los jóvenes hacia los Estados Unidos y la posible pérdida del futuro de este sector, lo que ha significado su ineficiencia productiva, la exigencia de nuevas formas de organización del trabajo y nuevos principios de administración y, la ineficiencia de las organizaciones para responder a un medio ambiente cambiante.

La estructura productiva del sector rural en México presenta una dicotomía muy marcada entre las empresas agrícolas modernas cuya producción está destinada en su mayor parte a la exportación y las pequeñas empresas entre las cuales existe gran variedad en formas asociativas, desde sociedades de producción rural, sociedades en solidaridad social, sociedades cooperativas y unidades familiares cuya producción está vinculada estrechamente con el mercado nacional. Esta división no solo radica en la tecnología utilizada o los mercados que abarcan, sino en el capital invertido, en los ingresos percibidos y el impacto cultural en las sociedades.

Ya no es noticia hablar de la migración de la población rural a las ciudades o a los Estados Unidos, cuyas tasas han convertido a México en el principal exportador de mano de obra, la verdadera noticia debería estar en las acciones en que el Gobierno Mexicano, las organizaciones no gubernamentales, las universidades o los investigadores, puedan aportar para dar alternativas de solución que propicien la integración de las comunidades rurales a los nuevos mercados y que a través de éstos sean partícipes de los beneficios de la globalización económica.

### **2. LOS CAMINOS HACIA EL DESARROLLO.**

La experiencia ha demostrado que existe una conexión indisoluble y muy estrecha interacción de la sociedad con la ciencia, donde el impacto de los hechos culturales, la transforman por su dinamismo, condicionándola culturalmente a nunca ser acabada, sino siempre en el camino de la búsqueda de respuestas que la misma sociedad exige.

Esto en los últimos veinte años, en la mayor parte de los países latinoamericanos no fue tomado en cuenta, ya que los gobiernos concentraron esfuerzos en el desarrollo de instituciones y creación de mecanismos financieros, principalmente en base a subsidios, para estimular la actividad científica y en la formación de recursos humanos, priorizándose la transferencia de tecnologías y políticas que establecían medidas para el control sobre la inversión, el registro de los contratos de tecnología y el régimen de patentes y marcas, orientando los esfuerzos hacia "una masa crítica" de investigadores básicos que serían el motor fundamental en la generación de tecnologías propias que a su vez

impulsarían un desarrollo económico autónomo y sostenido. Los conocimientos generados resultaron desvinculados a las realidades culturales y no han podido generalizarse e incorporarse satisfactoriamente en el quehacer productivo.

Lo anterior justifica la imperiosa necesidad de concebir un modelo alternativo de desarrollo más incluyente, que permita conservar la identidad cultural, el patrimonio histórico y los recursos biológicos en el contexto global. Esta concepción de desarrollo económico no debe parcializarse únicamente al crecimiento económico, sino debe dirigirse hacia el bienestar de la sociedad: educación, salud, democracia, distribución equitativa del ingreso y, conservación del entorno ecológico.

En la actualidad abordar la temática de desarrollo económico, exige hacer referencia a la globalización: como el lugar donde se crean las dinámicas externas del desarrollo tecnológico y social, articulando el nivel micro y macro económicos en la práctica de los procesos acumulativos. Por lo que las estrategias nacionales de desarrollo, deberán identificar las áreas donde las ventajas sean más favorables y propiciar alianzas estratégicas con países o empresas más desarrollados en mutuo beneficio.

Todo esto supone adquirir y adaptar tecnologías social y económicamente ventajosas, asegurar su uso eficiente, su difusión y generalización considerando así mismo la globalización de los mercados, la producción y las innovaciones tecnológicas.

La política económica debe orientar los componentes del desarrollo, capaz de movilizar los factores sociales en función de asimilar con rapidez las exigencias del mercado mundial, estimular el uso de tecnologías propias y extranjeras, viabilizando su difusión, y renovando constantemente los niveles de calificación de la fuerza de trabajo.

La globalización tecnológica abre nuevas oportunidades para los países subdesarrollados, permite mayor flexibilidad de las actividades productivas acompañadas de un nuevo enfoque del mercado favoreciendo la dinámica de los procesos de industrialización, a través de la constitución de complejos productivos a partir de los recursos naturales.

Sin embargo, esto no debe reducir las realidades nacionales y locales a la lógica mundial, sin tener en cuenta las particularidades de cada espacio, es necesario tomar en cuenta las estructuras regionales y políticas que viabilicen la unidad de lo diverso según las diferencias, ya que lo nacional de un país puede ser lo específico de un territorio de otro país y viceversa.

Por consiguiente, es indispensable tener en cuenta que las transformaciones se adapten a las necesidades y condiciones específicas de cada sociedad, en proporción a su desarrollo social y promoviendo soluciones originales y autóctonas.

Esto evitará que la transferencia de tecnología sea fuente de contradicciones sociales tales como: divorcio entre las necesidades reales y las tecnologías importadas; creación de tecnologías contrarias o en todo caso sin una relación raigal con el contexto social en que se promueve.

El cumplimiento de este complejo sistema de inter vinculaciones, requiere de un sistema político y cultural que asegure una participación efectiva en el proceso de adopción de decisiones; un sistema económico capaz de generar excedentes y conocimientos técnicos sobre una base autónoma sostenida; un sistema social que facilite soluciones para las tensiones resultantes de la falta de armonía en el desarrollo; un sistema de producción que respete la preservación de la base ecológica del desarrollo; un sistema tecnológico que pueda buscar continuamente nuevas soluciones; un sistema internacional que promueva esas estructuras sustentables del comercio y las finanzas y un sistema administrativo flexible con capacidad de auto corrección.

El logro de un nuevo concepto de desarrollo económico no puede darse si no se rompe, atenúa o comparten los esquemas de dependencia y satisfacen los requerimientos de satisfactores y bienes que la sociedad actual de consumo requiere; evitando un mayor un desequilibrio y un daño ecológico a nivel mundial y sobre todo evitar la pérdida de la diversidad social.

## 2.1 CONSIDERACIONES GENERALES PARA GENERAR ALTERNATIVAS DE DESARROLLO.

En la nueva definición deben considerarse como elementos claves:

- Dotación de recursos naturales disponibles y su acumulación de capital.
- Valoración de las experiencias recolectadas durante años en cuanto a construcciones económicas y formulación de políticas.
- Consideración de su acervo cultural y rescate de experiencias valiosas.
- Creación de nuevas tecnologías o aplicación de las ya existentes, siempre en el marco de la conservación de los recursos naturales.
- Consideración de nuevas formas de organización o reconversión de las ya existentes a fin de que puedan transformarse en elementos activos y participantes de los cambios.

La problemática que aborda esta investigación está focalizada en el deterioro de la cafeticultura originada por las crisis sistemáticas en los precios del aromático y, que en última instancia pone en peligro la existencia de la comunidad misma.

## 3. MODELO SISTÉMICO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS APÍCOLAS, ASOCIADAS AL CULTIVO DEL CAFÉ

### 3.1. ALCANCE Y RASGOS DEL MODELO.

Este modelo de gestión organizacional está dirigido a cualquier grupo de empresas familiares propietarias de fincas de café, con experiencia en la producción de bienes exóticos complementarios a este cultivo, que deseen alternativas de ocupación e ingresos y conservar sus fincas en espera de soluciones a la crisis cafetalera, conservando la biodiversidad ecológica y cultural de sus comunidades. Los productos exóticos (o no tradicionales) ofrecen ventajas significativas ya que no compiten con los recursos que el café requiere, existe experiencia en este tipo de cultivo (por las familias), ofrecen gran variedad y tienen excelente aceptación en mercados gourmet europeos. Entre éstos se encuentran: la miel de abeja, el maracuyá, la palma camedor, la nuez de macadamia, la pitaya, la zarzamora, el estropajo, flores, medicinas tradicionales y productos orgánicos.

La propuesta de solución, está dada considerando sólo una de las posibles actividades complementarias que pueden desarrollarse asociadas al cultivo del café, por empresas familiares propietarias de fincas de café y dedicadas simultáneamente a la producción de estos bienes exóticos. Por las características del mercado, se requieren exportaciones en menor volumen para ser competitivos que en la de otros productos agrícolas. Esto es favorable dadas las condiciones de tenencia y reparto de tierra, ya que en promedio las explotaciones comprenden superficies que varían desde una hectárea a diez, por lo que la producción obtenida en productos no tradicionales asociados no es muy alta. No obstante los consumidores de estos mercados exigen que los productos sean de calidad y que sus formas de producción sean no dañinas a la conservación de los recursos naturales.

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

**El objeto de estudio práctico** lo constituye la Comunidad de Coatepec, Veracruz y, en la investigación realizada se ha constituido la siguiente **hipótesis**: “El tránsito de esta Comunidad, que es eminentemente productora de café, hacia cultivos o actividades agroalimentarias no competitivas entre si, es factible, con la adopción de un Modelo Sistémico para pequeñas empresas apícolas asociadas al cultivo del café y le permitirá encontrar buenas soluciones para su desarrollo, conservando su identidad y su entorno ecológico.

#### **Base conceptual del modelo.**

La concepción del modelo se basa en un enfoque sistémico y se definen sus fronteras consideran-

do la perspectiva de la ecología organizacional y la generación del conocimiento sustentado en cuatro concepciones de cambio organizacional:

1. **Nueva forma de organización.**
2. **La cultura organizacional.**
3. **La cultura de la calidad y el servicio al cliente.**
4. **La innovación, la creatividad y la gestión del conocimiento.**

El modelo se centra en la transición de las pequeñas empresas apícolas familiares tradicionales, hacia un nuevo esquema de organización colectiva, en la búsqueda de la competitividad.

El modelo también pretende finalmente dar la posibilidad de impactar en el entorno cercano a la organización (otras organizaciones, la competencia, los clientes y los proveedores) con el fin de auspiciar una sinergia generadora de un efecto multiplicador que permita romper la inercia en la cual se encuentran y en el entorno remoto de la organización, haciendo extensivos los beneficios esperados.

El fundamento teórico conceptual del modelo descansa básicamente en: el enfoque sistémico desarrollado por múltiples autores (Kast y Rosenzweig, Bertalanfy L. Von, Churchman, C West, Toffler A, Michel, Garza Treviño, entre otros), las aportaciones de las teorías de la ecología organizacional (Hannan y Freeman, Nelson y Winter, Quinn y Cameron, Nelly y Amburgey, Tushman y Romanelli, por citar algunos), la concepción de las empresas creadoras de conocimiento retomando las contribuciones de autores como Drucker, De Geus Arie, Schön DA, Schein, Argyris, Medina Salgado y Espinoza Espindola, Peter Senge, Nonaka I, Takeuchi, Swieringaj Wierdsma, considerando finalmente lo establecido en la norma ISO 9001:2000 a fin de aprovechar las bondades en la consecución de la calidad y servicio al cliente para asegurar la competitividad de los productos.

Estas teorías han sido formuladas en su mayoría para su aplicación en empresas del sector industrial o de servicios en países con desarrollo económico diferente al mexicano y en ningún caso a pequeñas empresas familiares de productos apícolas asociadas al cultivo del café, tal y como se propone en esta investigación.

#### ***Objetivos del modelo.***

El modelo tiene como objetivo general aportar buenas soluciones alternativas, que propicien la integración de las comunidades rurales a los nuevos mercados y, que a través de éstos sean partícipes de los beneficios de la globalización económica, además permitirá:

1. Ofrecer fuentes alternativas de ingreso, empleo y por lo tanto disminuir la migración de jóvenes.
2. Asegurar la supervivencia de una comunidad eminentemente cafetalera en peligro de desaparecer.
3. Conservar la biodiversidad ecológica y cultural
4. Lograr una nueva forma de organización para la producción sustentable competitiva y con respeto a los valores culturales.

#### **3.2.2. DESARROLLO DEL MODELO.**

Durante el desarrollo del Modelo se pueden distinguir tres fases a seguir:

Primera Fase: constitución de la empresa como tal en la definición de sus objetivos metas y estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

Segunda Fase: Asegurar a esta empresa como una organización vanguardista, creativa e

innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales y nacionales, e internacionales aprovechando las ventajas competitivas y calidad en sus productos basados en la diferenciación.

Tercera Fase: Propiciar la difusión del modelo a través de sus resultados, beneficiar a otras organizaciones familiares de la comunidad, e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

Cada una de las fases requiere de la apropiación de conocimientos que deben ser reflejados en la obtención de los objetivos fijados. No puede obviarse ninguno y esto resulta un proceso sumamente lento que debe ser cubierto poco a poco.

El primer paso en el desarrollo de la aplicación del modelo consiste en la selección de los sujetos que podrán participar y que satisfagan los siguientes criterios:

1. Selección dirigida a empresas familiares de la zona de estudio que reúnan las premisas establecidas.
2. Que la actividad asociada al café que de estas empresas sea representativa, ampliamente conocida y aceptada en la comunidad.
3. Que exista tradición en su producción.

El criterio de selección basado en empresas familiares se fundamentó en la estructura y formas de producción del café en la región de Coatepec municipio del Estado de Veracruz que tiene una amplia experiencia y tradición en este cultivo; donde predominan las pequeñas plantaciones cuyos propietarios son las familias que de manera particular realizan su cultivo, para posteriormente venderlo a los beneficios que acaparan la producción y la comercializan en los mercados. Estas familias han visto disminuir sus ingresos como resultado de las crisis de precios del café cuya duración se ha prolongado por más de diez años.

Ante este panorama, algunas han optado por distintas alternativas:

1. Venta de sus propiedades: Realizan la venta de sus propiedades a constructoras, para la edificación de centros habitacionales, ya que Coatepec se encuentra muy cercana a la capital del Estado de Veracruz que enfrenta fuertes presiones demográficas, esta alternativa ha ocasionado la destrucción de los ecosistemas, haciendo de lugares antes fértiles y verdes en zonas áridas, las familias que recurren a esta alternativa y, si no invierten en otra actividad productiva, se disgregan en búsqueda de trabajo a las ciudades y los jóvenes emigran hacia los Estados Unidos.
2. Cambio de cultivo: Como resistencia de las familias a perder sus propiedades han cambiado hacia la caña de azúcar. Desafortunadamente ésta requiere de condiciones agronómicas que no permiten la subsistencia de otros cultivos, por lo que grandes extensiones de fincas de café, bosques endémicos y otros cultivos han tenido que desaparecer con la consecuente pérdida de fauna y flora asociada; situación que se advierte en cambios climáticos y captación de lluvias, además de la desocupación de miles de campesinos que se dedicaban al corte de café y mantenimiento de las fincas.
3. Turismo alternativo: Consiste en tratar de desarrollar turismo alternativo en lugares que por su paisaje resultan atractivos a los visitantes pero esta opción requiere de fuertes inversiones.
4. Producción de cultivos asociados al café o desarrollo de actividades complementarias: Esta variante les permite, a las familias, conservar sus plantaciones, obtener ingresos y mantener sus empleos.

Como resultado de esta cuarta alternativa, se ha iniciado una producción importante en cultivos como el de la nuez de macadamia, estropajo, palma camedor, miel de abeja, yerbas medicinales o cultivo de orquídeas y plantas de ornato, pero esta producción sin la planeación adecuada enfrenta serios problemas en la comercialización, en la organización y el financiamiento, lo que ha propicia-

do el desánimo, la desintegración familiar, la fractura de su cultura y tradiciones al migrar los adultos y jóvenes en búsqueda de mejores expectativas.

En resumen, el problema se concentra en la supervivencia de una comunidad, la producción de café y la conservación de los recursos, manteniendo las estructuras familiares y propiciando los mecanismos en los cuales puedan trabajar asociadas, a fin de sumar las producciones individuales, transformarlas y comercializarlas adecuadamente con el propósito de que sus ingresos y oportunidades de empleos mejoren.

La presente investigación se limita a empresas familiares dedicadas al cultivo del café y como producto asociado "la producción de miel de abeja". Esta selección permite delimitar el universo de estudio, aunque el modelo puede ser aplicado a cualquier otro tipo de productos o actividades asociadas. En este modelo las familias forman la nueva organización para la que se convierten en proveedores de la materia prima y trabajadores, con lo que adquieren las prestaciones sociales que otorga la Ley Federal de Trabajo, Seguro Social, guarderías para los hijos de los trabajadores, servicios médicos, pensiones, derecho a cotizar en el Instituto de Fomento Nacional para la Vivienda, Seguro de Retiro etc. La forma de organización debe de ser compatible con los intereses y cultura de las familias, con la finalidad de que les sea representativa.

A partir de este momento las familias deben ésta concebirse a sí mismas como miembros de la empresa y aprender a trabajar en equipo en la búsqueda de los objetivos. **El aprendizaje comunitario es el punto de partida y pilar fundamental del modelo**, bajo el cual la comunidad puede comprender los beneficios del trabajo colectivo en vez del individualista.

En los objetivos inmediatos del modelo no resulta factible incidir en toda la comunidad de la zona de estudio, pero si se espera hacerlo en un grupo de familias de esta comunidad y que a través de su ejemplo y los resultados pueda ampliarse a un segmento mayor y propiciar un efecto multiplicador, cuyo resultado podrán medirse en el largo plazo. De ahí que el aprendizaje comunitario para efectos prácticos se concreta al grupo de familias interesadas en trabajar en la organización y aprender el tránsito hacia una empresa productora y comercializadora con las características deseables al modelo.

En este aprendizaje debe tenerse siempre presente la **vigilancia tecnológica** es decir asegurar que en la cultura organizacional se contemplen procesos de transformación donde se haga énfasis en la utilización de tecnología que no dañe al medio ambiente y su conservación. Así mismo en la búsqueda de las mejores soluciones se debe respetar las formas de producción tradicionales en las que las familias tienen amplia experiencia, para que se identifiquen con ellos y las adopten satisfactoriamente.

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

Este aprendizaje debe ser gradual y requiere de la participación, colaboración y toda la ayuda posible, pero sin perder la idea original de que el modelo administrativo que resulte y sus objetivos,

deben ser generados por ellos mismos para que compartan todos los momentos de la gestación, sean partícipes de los logros y lo sientan suyo, de tal manera que crezcan con ellos como empresarios.

El ingrediente adicional que debe estar presente en la gestación de esta nueva empresa es el pro-  
piciar que se dé la **generación del conocimiento** y se adopte la **Cultura de la Calidad** en todos los procesos, con el fin de asegurar éstos y encaminarlos siempre hacia la mejora continua.

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

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

#### **4. CONCLUSIONES.**

1. El modelo expuesto plantea la transición de las empresas familiares agrícolas hacia nuevas formas de organización, que les permita dar valor agregado a sus productos, la participación en los mercados con ventajas competitivas, basadas en la creatividad, la innovación y la diferenciación de sus productos, a través de procesos de calidad, conservando su identidad cultural y salvaguardando de la biodiversidad de su entorno, creando posibilidades de fuentes de empleo e ingresos alternativos al cultivo del café. Propone la creación de una organización colectiva creadora y vanguardista de producción y comercialización basada en la diferenciación e innovación de nuevos productos
2. Constituyen pilares del modelo para la nueva empresa, las siguientes herramientas condicionantes: "Aprendizaje comunitario", "Estructuras flexibles", "Cooperación no competitiva de los recursos o factores de la producción por integración de iguales", "Vigilancia tecnológica", "Herramientas organizativas", "Fomento y desarrollo de la creatividad" y "Cultura organizacional y de Calidad".
3. El modelo desarrollado tiene originalidad, ya que no hay constancia hasta la fecha del desarrollo ni aplicación a las empresas familiares rurales en México de un modelo con las características del desarrollado en la presente investigación, que ofrece buenas alternativas a la comunidad para preservar su patrimonio cultural y la conservación de sus recursos naturales.
4. El modelo tiene un carácter de generalización pues aunque su adopción se hace en pequeñas empresas "apícolas" (asociadas con el cultivo del café), su estructura posibilita la aplicación al contexto de otros productos no tradicionales asociados o complementarios, con el análisis particular que esto requiere.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Bertalanfy L.Von 1976 Teoría de los sistemas, México, FCE
2. Di Maggio Paul y Walter W. Powel 1999 "El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional" compiladores Primera edición Editorial Fondo de Cultura Económica México.
3. Diering David y Andrew Watkins Dr 2001 "Nuevos cultivos y usos industriales de productos no tradicionales" conferencia publicada en memorias del evento: De México al Mundo

4. Frías Figueroa José Manuel 2003. "Enfoque sistémico sobre las pequeñas y medianas empresas en México" Escuela de Economía, UMSNH Universidad Michoacana de Sn. Nicolás Hidalgo Morelia Michoacán, México
5. Garza Treviño, J.G 1995: Administración Contemporánea. Reto para la empresa Mexicana, México. Alambra mexicana
6. Hannan M. T.;y Freeman, J. 1993: " Organizational Ecology. Cambridge, MA:Harvard University Press.
7. Jonathan Michie y Daniele Archibugi. La internacionalización de la tecnología: mito y realidad No. 726 p. 23 Citado por Fernando Jiménez Gómez. Globalización, desarrollo tecnológico y eficiencia económica: sus crecientes desafíos. Economía y Desarrollo No. 3/4, la Habana 1996 p. 75-76..
8. Kast y Rosenzweig J.E 1979 Administración y organizaciones. Un enfoque de sistemas, México Mac. Graw-Hill
9. Michel, Guillermo 1974 . Ecología de la organización" Editorial Trillas, México p 24
10. Nonaka I. y Takeuchi 1999: "La organización creadora del conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación" México, Oxford.
11. Nonaka y Takeuchi 1997: "The Knowledge creating company" Oxford University Press. N.Y.
12. Schein, Edgar 1997: Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, San Francisco.
13. Straetger r., Vicki.1999 Ciencia, Tecnología y Subdesarrollo. Universidad Simón Bolívar. Antología de textos básicos. Vol. VI. Primera Edición. Caracas. Venezuela.
14. The World Commission on Environment and Development. Our Common Future, 1987 Oxford University Press, p. 102.