



## **CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXITOSAS EN LOS PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI**

**Dra. Cs. Bertha Alicia Arce Castro\***

**\* Maestra de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y  
Sociales de la Universidad Veracruzana**

**Resumen:** Las condiciones imperantes en las relaciones económicas, comerciales, políticas y tecnológicas que caracterizan a los principios del siglo XXI exigen a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) modificar sus estrategias de penetración y permanencia en los mercados actuales, si desean no solo sobrevivir sino convertirse en una fuente importante de empleo y el medio de conservar la identidad, la cultura y los recursos naturales inherentes a su lugar de origen. Las PYMES exitosas de este siglo serán aquellas capaces de interpretar los cambios en el ambiente socioeconómico y aprovechar las oportunidades que la apertura comercial ofrece. La creatividad, innovación y calidad serán las claves que garanticen su éxito empresarial.

## INTRODUCCIÓN

La globalización, requiere nuevas formas de organización del trabajo y principios de administración, tal y como constataron las empresas mexicanas que enfrentan los cambios originados por la adopción de las nuevas estrategias económicas de liberación comercial dirigidas a la búsqueda de mercados más competitivos y economías abiertas.

La política económica mexicana orientada hacia la apertura comercial con un gran número de países \_\_TLC (Canadá, Estados Unidos), y el Grupo de los tres (Colombia, Venezuela y México), el Triángulo del Norte (Guatemala, Honduras y el Salvador), con países centroamericanos (Bolivia Nicaragua y Costa Rica), adicionalmente con la Unión Europea, Israel, Japón y China\_\_ha impactado severamente a las organizaciones modernas, las industrias locales y los actores sociales.

Sus efectos se pueden verificar por la inequidad en la distribución de la riqueza y el poder adquirido por las compañías transnacionales, la creciente pobreza del sector rural, la tendencia hacia la bancarrota de pequeñas y medianas empresas y el aumento de la economía informal (Rodríguez, 1997).

La apertura económica implicó el abandono de la política proteccionista mexicana y su enfoque a las exportaciones, lo que originó la desaparición de aquellas organizaciones incapaces de asimilar los cambios, transformar su organización, modificar la tecnología, y liderazgo tradicional.

Las empresas que lograron superar esta etapa fueron aquellas capaces de aprender o adaptarse a nuevas situaciones y explicar las nuevas realidades emergentes que el entorno socio económico les exige.

Las PYMES del nuevo siglo a criterio de la autora, son aquellas organizaciones capaces de identificar su fortaleza en el talento de su gente y la capacidad de convertirlo en capital intelectual, aptas en observar y aplicar en su provecho las condiciones cambiantes del entorno e interpretar y satisfacer los deseos del consumidor con productos nuevos, de calidad y con respeto al medio ambiente.

Por lo tanto los atributos que deben caracterizarlas son los siguientes: **Inteligencia** que les permita la capacidad de observar y aplicar en su provecho las condiciones cambiantes del entorno; **creatividad** para ser capaces de ofrecer a sus clientes productos nuevos o diferenciados, **cultura de la calidad y respeto al medio ambiente** en todas las actividades, productos y servicios ofrecidos y **valorar el talento** de su gente, sus

saberes, historia y patrimonio cultural y la capacidad de convertirlo en capital intelectual.

## **I LA INTELIGENCIA COMO ESTRATEGIA.**

Las PYMES deben desarrollar la inteligencia o la agudeza que les permita la capacidad de observar y aplicar en su provecho las condiciones del entorno. Son las empresas que implementan el conocimiento como una estrategia que integra la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizativo y el capital intelectual (Bueno, 2002).

### **I.1 La gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento tiene su inicio a partir de las ideas originales que proceden de individuos autónomos, los cuales aportan su experiencia; ésta se transforma en el conocimiento colectivo o explícito cuando se logra hacerla comprensible y puede ser transmitida al equipo o grupo de trabajo en primera instancia y posteriormente codificada y transformada en procesos que puedan ser desempeñados por los trabajadores.

El proceso concluye cuando se ha generado un nuevo conocimiento que dará a la organización una ventaja competitiva al ser capaz de producir, desarrollar o distribuir nuevos productos y servicios organizacionales que enriquecerán el capital intelectual de la empresa y su cultura organizacional.

Cuando las empresas son capaces de desarrollar este proceso, la gestión del conocimiento se convierte en el eje rector de la estrategia basada en la cultura de la transformación y la innovación que asegura su permanencia y respuesta a los cambios ambientales.

Estas organizaciones son inteligentes al ser capaces de crear, innovar y desarrollar nuevos productos a partir del talento y la experiencia de los individuos que las componen, hecho que les otorgará ventajas competitivas por razón del conocimiento, el capital intelectual y los activos intangibles que desarrollen.

### **I.2 El aprendizaje organizativo**

En las PYMES que fincan la inteligencia como estrategia, requieren que el aprendizaje se dé por un proceso en el cuál las personas que la conforman aprenden, comparten sus conocimientos individuales y crean modelos mentales compartidos.

En este proceso radica la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, al memorizar y transformar la información en conocimiento. Al convertir el conocimiento en el capital intelectual; El capital intelectual representa los activos intangibles que posee la organización; Entre mas se incrementa el capital intelectual mas competitiva es la organización.

Este proceso se complementa con la interacción de la organización y el ambiente externo ya que “el conocimiento está en el ambiente y no en el interior del cerebro humano” (Gibson, 2001) por lo que las organizaciones necesitan adoptar una actitud abierta hacia las señales del ambiente y de esta manera explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento.

El aprendizaje organizacional puede darse a través de dos maneras: del individuo a la organización y de la organización al individuo.

En el primer caso, el conocimiento clave radica en la experiencia y talento de los trabajadores el cuál a través de la gestión del conocimiento se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional ya existe y debe ser interiorizado por los trabajadores de la entidad.

En cualquiera de las dos formas mencionadas el fundamento del aprendizaje organizacional radica en dirigir sus esfuerzos hacia el perfeccionamiento del talento humano, en la medida que éste se desarrolle no sólo el individuo crece sino que al ser transmitido a otros, enriquece a todos aquellos con los que interactúa; por tal motivo es importante resaltar la gran importancia que tiene el proceso de educar y establecer el aprender a aprender como parte del quehacer diario en la organización.

### **1.3 El capital intelectual de la organización**

Imprime un sello particular que convierte a toda empresa en única y diferente del resto de las organizaciones, ya que el denominado capital intelectual está compuesto de elementos que dependen de los individuos y su capacidad desarrollarlo.

Para su mejor comprensión puede dividirse en tres grandes grupos estrechamente interrelacionados y dependientes entre si, que combinados otorgarán pertinencia y capacidad de respuesta a la organización ante las exigencias que el entorno socio económico impone a las organizaciones del siglo XXI.

El primer grupo está compuesto por el capital humano, este es el activo más importante de la organización y que es necesario conservar, asegurar su fidelidad, y proporcionarle aquellos elementos que le den seguridad y sentido de pertenencia a la empresa para que pueda desarrollar su talento y habilidades. El capital humano está compuesto por la

experiencia, la creatividad, el poder de innovación, y la habilidad de los empleados para realizar las tareas cotidianas, proponer nuevas maneras de hacer las cosas, crear nuevos usos o modificar los productos o servicios que la empresa ofrece. Así mismo incluye la cultura, los valores y la filosofía de la empresa.

El segundo grupo contiene al denominado capital estructural, que como su nombre sugiere es la estructura que soporta al capital humano. Incluye toda la infraestructura de los sistemas físicos utilizados para transmitir y almacenar el capital intelectual, factores como la calidad y el alcance de los sistemas informativos, la imagen de la empresa, los bancos de datos, los conceptos organizacionales, la documentación y propiedad intelectual como patentes, marcas y derechos de autor entre otras.

Finalmente en el tercer grupo se encuentra el capital de cliente. A este activo corresponden el valor que para la empresa tienen las relaciones con sus clientes directos e indirectos, así como con todas aquellas las personas con las que realice negocios de diferente índole como proveedores, instituciones financieras, educativas, gubernamentales, las relaciones exitosas establecidas serán el portafolio de solvencia y reconocimiento de la empresa.

## **II LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN**

Los clientes en la actualidad se caracterizan por demandar productos nuevos, diferenciados, de calidad, otorgados bajo condiciones de excelente servicio y tecnologías protectoras del ambiente. Estos elementos han modificado la manera de actuar de las organizaciones que desean permanecer y competir en los mercados, condicionándola en función de la dinámica de éstos elementos.

En esta dinámica la visión del negocio, es la fuerza vital que guía a la organización hacia una meta común, facilitando la evolución dinámica de las diferentes variables que la integran, aún sin control y supervisión.(Wheatley y Kellner, 1996). Estas variables en su conjunto definen aspectos importantes de la organización como la conducta, respuesta al medio ambiente, operatividad interna, su conocimiento y modificación permitiendo cambiar la conducta de la organización hacia niveles más altos de desempeño.

La diferenciación de producto y la capacidad de agregar valor es la condición poderosa del versátil escenario que las PYMES y todas las empresas deben enfrentar dado por las

modificaciones actuales de los patrones de consumo, los cambios en la estructura productiva y los cambios tecnológicos.

Los consumidores de hoy no sólo esperan la "calidad tradicional" del producto, sino que valoran la diferenciación "más allá de la calidad", a través de nuevos "valores agregados".

Este fenómeno es notorio en el mercado de los alimentos que de unos años a la fecha debe de estar en condiciones de ofrecer variantes tales como: suplementos de micro nutrientes, propiedades antioxidantes, productos sustitutos de azúcar, alimentos bajos en lípidos y sin colesterol, de fácil elaboración procesados o semi-procesados, con mejores especificaciones de calidad, con regulaciones sanitarias que los hagan más confiables, a precios accesibles y presentaciones individualizadas en empaques llamativos; condiciones requeridas por los supermercados, que han cambiado de manera creciente y drástica los circuitos de comercialización de los alimentos, exigiendo la incorporación del código de barras y alta densidad de inversión en infraestructura por unidad de empleo.

Todo lo anterior otorga a la innovación un lugar destacado en la estrategia de las PYMES si desean convertir en oportunidades las hoy amenazas, al ser capaces de ofrecer variedad de productos, con calidad y atributos adicionales a sus productos los cuales deben estar acompañados de una excelente presentación y obviamente a precios competitivos.

La novedad e innovación se desarrollan en colectivos que favorecen el aprendizaje y facilitan la gestión de conocimiento. Este aspecto ha sido nutrido por las aportaciones de conocidos estudiosos (Barthett y Ghoshal, 1998; Garvin, 1998; Nonaka y Taleuchi, M, 1997; Senge, 1990) entre otros.

**La innovación** es una combinación de necesidades sociales y demandas de mercado, con los medios científicos y tecnológicos para satisfacerlas; incluyen, por tanto, actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales.

La innovación **tecnológica** es la introducción de un cambio técnico en los productos o en los procesos, es importante señalar que no se considera innovación hasta que el cambio propuesto ha sido utilizado en un proceso de producción (Innovación de proceso) y se ha introducido el producto innovado en el mercado (Innovación de producto).

### **II.1 La creatividad**

Es la fuente de la innovación y debe ser desarrollada en un proceso de aprendizaje continuo y acumulativo que se verá reflejado en el incremento de la productividad y la competitividad de la organización a través de resultados innovadores, los cuáles en la medida que van obteniéndose y dando efectos favorables se convierten en el eje del proceso de transformación de las actividades tradicionales en la búsqueda de opciones productivas, transfiriendo en este proceso metodologías de gestión.

### **II.2 La empresa innovadora**

Es aquella que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece diferentes productos y adopta o pone a punto desconocidos procesos de fabricación. La innovación tiene dos caras: una que hace emerger nuevas prácticas y otra que disuelve aquellas más tradicionales, generando nuevas rutinas y oficios que propician la desaparición de otros por lo que no resulta sorprendente que en su desarrollo existan resistencias y conflictos de intereses. (Loach, 1998).

Un buen índice para medir la capacidad innovadora de una PYMES consiste en cuantificar el número de bienes innovados o de nuevos procesos de producción y comercialización que la organización es capaz realizar en un lapso de tiempo determinado.

## **III LA CALIDAD**

Conservar la competencia de la empresa es fundamental para asegurar su permanencia, por lo que debe considerar un sistema productivo capaz de mejorar la calidad integral de los productos, reducir costos de fabricación (productos más competitivos), racionalizar el diseño de los productos, acortar su ciclo de desarrollo, mejorar los sistemas productivos y optimizar el uso de los recursos.

Para señalar el camino, es necesario comprender los fundamentos del proceso *just in time* y del control total de calidad, ambos posibles si se logra el involucramiento de las personas al permitir que todos los empleados trabajen a su pleno potencial dando incentivos para soluciones innovadoras y maneras creativas de hacer su trabajo.

Al derribar los obstáculos que estorban la comunicación y les impiden a los trabajadores, cooperar y fiarse entre sí y confiar en sus clientes y proveedores se propicia el terreno para el desarrollo de la creatividad.

### **III.1 La cultura de la calidad y el servicio al cliente**

Son elementos condicionantes que asegurarán la permanencia y el éxito de la empresa. Los procesos de calidad y el conocimiento del mercado resultan novedosos y limitados,

para la mayoría de las PYMES, debido a que el contacto con los clientes generalmente se restringen a transacciones locales o ventas a granel y bajo precio con pocas exigencias de calidad; Por lo que conceptos tales como cultura de la calidad y servicio al cliente necesitan ser aprendidos, comprendidos y aceptados a través de la capacitación y el convencimiento de los beneficios que a la empresa aportan.

Las PYMES inteligentes focalizan la producción y los servicios otorgados en la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes y, por lo tanto precisan advertir la necesidad de cultivarse en los principios que rigen las premisas básicas que sustentan la Cultura de la Calidad y descifrar el cómo puede ser aplicada en su organización.

Una herramienta de gran utilidad para el logro de la calidad en los procesos productivos la constituye la norma ISO 9001:2000. Cuando la organización ha tomado la decisión de acatarla requiere diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que sea aceptado por todos sus integrantes, esto significa que el proyecto debe ser lo suficientemente incluyente y consistente en relación a la realidad que la PYME enfrenta.

Así mismo se requieren instrumentar mecanismos para aminorar la resistencia al cambio y propiciar la cooperación. En este sentido se recomienda priorizar en la capacitación el trabajo en equipo, la integración grupal y sensibilización utilizando diversas técnicas participativas sustentadas en la información que un buen diagnóstico de clima organizacional puede ofrecer.

Todo lo anterior conduce a un hecho indubitable: la adopción y establecimiento de la cultura de la calidad en una PYME representa un gran esfuerzo de compromiso, creatividad, constancia y voluntad de parte de los miembros de la organización así como de una consultoría muy fuerte que conlleva a una gran dedicación.

Los resultados a los esfuerzos realizados se verán reflejados en un SGC aceptado y asumido como propio, donde los nuevos productos e innovaciones tecnológicas que son concebidos e incorporados al capital intelectual de la organización reúnen los requisitos de calidad que el sistema indique, adoptando la flexibilidad necesaria para dar respuesta oportuna a las necesidades de sus clientes.

#### **IV LA EMPRESA ZAYOLI**

Lo anteriormente expuesto son elementos que en el estado del arte han sido tratados por diferentes expertos, aunque a criterio de la autora faltan los mecanismos operativos para



lograr su aterrizaje a la realidad mexicana y en particular a la que enfrentan las PYMES ya que estas aportaciones fueron concebidas para desarrollos económicos diferentes.

En este último apartado se muestra una experiencia del cómo es posible su aplicación en una PYME surgida a partir de un núcleo de campesinos sin instrucción y conocimientos de administración moderna, pero con el convencimiento de la necesidad de la diferenciación de producto y la capacidad de agregar valor es la condición poderosa para enfrentar el versátil escenario de los mercados alimentarios actuales.

Los resultados obtenidos validan el Modelo de Cambio Organizacional para la Creación de Pequeñas y Medianas Empresas de Productos no Tradicionales creado por la autora. Este modelo surge como una inquietud por mejorar las condiciones que las familias campesinas dada su incapacidad para incorporarse a las cadenas de valor y beneficiarse de la comercialización.

Ofrece la mejor manera de realizar un cambio organizacional al permitir que empresas familiares tradicionales rurales transitar hacia PYMES con características innovadoras, gestoras de conocimiento, calidad en sus productos y servicios y conservación del medio ambiente sin perder en este proceso su identidad cultural.

EL Grupo de Agroproductores Unidos del Centro SC de RL de CV conforma una PYME dedicada a la producción y comercialización de la miel de abeja y sus derivados registrando la marca: **“Zayoli, la reina de las mieles”**.

Esta organización la constituyen 21 miembros unidos por lazos de parentesco muy estrechos, propietarios de 3,500 colmenas capaces de producir anualmente 110,810 Kg. de miel y conocimientos empíricos profundos de la actividad apícola.

Anteriormente a la constitución de la cooperativa, los apicultores comercializaban la miel de abeja a granel en tambos de 200 kilogramos, misma que era acaparada por grandes empresas exportadoras como Miel Méx., Miel Carlota, Hansa Lloyd de México y, compradores suizos, ubicados en puntos estratégicos de la República los que fijan el precio de compra a niveles muy bajos. Los productores dependían de estos intermediarios ya que desconocían las formas de participar directamente en la comercialización, de las dinámicas de mercado y de culturas empresariales y de calidad.

#### **IV 1 La estrategia de competitiva para la empresa Zayoli**

Esta PYME establece como estrategia de penetración y permanencia en el mercado la innovación, la creatividad y la gestión del conocimiento sin olvidar la calidad como el principal requisito a cumplir, seguido de la oportunidad y la eficiencia productiva.

La estrategia así planteada permitirá que la empresa se posicione en los mercados de productos exóticos, donde la miel de abeja y sus derivados estén dirigidos a consumidores gourmet, exigentes de la calidad, el servicio y la originalidad.

Esta estrategia se deriva de la información obtenida de los estudios de mercado en donde se destacan los siguientes elementos que constituyeron los nichos de oportunidad para la empresa:

- ✓ En el mercado existen distintas marcas que ofrecen en su totalidad miel homogenizada.
- ✓ Se constató la existencia de 32 marcas según la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) de las cuales 24 se identifican como mexicanas, 2 francesas y 6 no declaran origen.
- ✓ En el 75 % de las marcas, la calidad de la miel ofrecida es deficiente y no cumple con la Norma Oficial Mexicana NMX-F-036-1997 –NORMEX de Alimentos respecto a pureza y autenticidad del producto, detectándose la presencia de azúcares que no son propios de la miel, peso declarado en la etiqueta inexacto, falta de identificación de lote de producción y exceso en el contenido en hongos.
- ✓ Los competidores potenciales se identifican por las marcas ofrecidas en centros comerciales y establecimientos de autoservicio.
- ✓ Como productos sustitutos de la miel de abeja están: la miel de maíz, la fructuosa y el azúcar de caña.
- ✓ Los consumidores de miel muestran preferencia por las mieles de color ámbar claro con aromas suaves, tiene amplia aceptación en el mercado interno.
- ✓ Los clientes potenciales son las amas de casa y los centros comerciales.
- ✓ Mientras que la tendencia del consumidor extranjero esta dirigida hacia productos orgánicos y exóticos por los que está dispuesto a pagar buen precio si estos garantizan calidad, la protección al ambiente y cuidado de los recursos.
- ✓ La miel de abeja tiene alta demanda en los mercados europeos, el Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomext) identifica como nichos de

mercado los países: Alemania, Francia Italia y Reino Unido donde los gustos del consumidor europeo reclaman aseguramiento en la calidad de los productos y respeto al ambiente. (OCDE, 2006).

#### **IV.2 La generación del conocimiento y la propuesta de nuevos productos**

La operatividad de la estrategia se cimentó en priorizar la generación del conocimiento donde se conjugó la creatividad y la experiencia individual en la producción de miel, sus bondades y derivados, información que fue socializada y convertida en el conocimiento organizacional al ser documentadas en “Las técnicas para la elaboración de productos Zayoli” que forman parte del capital intelectual de la empresa.

Para iniciar el camino como empresa generadora de conocimiento, la cooperativa necesitó instalar los mecanismos sustentados en dinámicas y reuniones colectivas, en las cuales todos los miembros de Zayoli debían a partir de su experiencia proponer opciones creativas que pudiesen concretarse en productos innovadores que la organización estuviera en condiciones de ofrecer al mercado.

Así se inicia en un ambiente independiente a las jerarquías formales una dinámica enriquecedora, donde prevalece la experiencia de los mayores, combinada con la participación de los jóvenes que aportan el ímpetu y la frescura a las ideas.

El papel del instructor que guía este proceso, favorece el desarrollo de la creatividad, deja que cada uno de los integrantes proponga de acuerdo a su experiencia sus ideas y las exponga al grupo. La idea o aportación que se obtenga en consenso es la que prevalece. (Arce, 2006; Arce y Martínez 2007)

#### **La diferenciación.**

La miel que la competencia ofrece es homogénea pero los apicultores saben que es posible hacer una diferenciación por el origen de la floración donde las abejas recolectan el néctar, ésta le proporciona sabor, color, consistencia y aromas diferentes. Del reconocimiento de estas características surge la primera diferenciación de la miel en correspondencia con cada una de las cosechas del año, siendo denominado los productos: como miel de azahar, miel multiflor y miel cremosa, nombres dados por los propios integrantes de Zayoli.

Esto da una ventaja competitiva a la empresa, al ofrecer variedad en su producto, la posibilidad de satisfacer diversos gustos y necesidades de los consumidores, frente a sus rivales que ofrecen un solo producto homogéneo bajo el genérico de miel de abeja.

Resultado de la experiencia anterior en la que se obtienen tres productos de mieles, solo diferenciados por su origen y características organolépticas, la empresa, de forma paulatina genera nuevos productos. Esto ha sido posible por la combinación única del talento de los trabajadores a través de la concepción de ideas creativas, la experiencia y la búsqueda constante de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

#### **IV.3 El diseño de los nuevos productos**

Los nuevos posibles productos son sometidos a un proceso de producción a escala, de acuerdo a los pasos señalados en un documento elaborado para sistematizar su diseño denominado “Lineamientos generales para el diseño del producto”, si los resultados resultan favorables y se demuestra la factibilidad de su fabricación son enviados al mercado en pequeña cantidad con la finalidad de constatar su aceptación por los consumidores y en su caso realizar el rediseño. Cumplida estas etapas y con la seguridad de la calidad del producto y de su aceptación por los consumidores, la innovación se lanzan al mercado.

#### **IV.4 Innovación en los procesos de la empresa**

Está dado por los nuevos procesos que deben ser incorporados en la producción, en este rubro la organización incursiona en la producción de tres procesos básicos diferenciados referidos a:

- La línea de producción alimenticia apícola.
- La línea de producción de botica apícola.
- La línea de producción cosmetología apícola.

En el transcurso de los primeros tres años se han desarrollado y puesto a la venta 46 nuevos productos, 18 corresponden a la línea de producción de mieles y derivados nutricionales, 10 a la de botica apícola y 18 a la línea de cosmetología de derivados apícolas. La innovación tecnológica de nuevos procesos está documentada en: “Las técnicas de producción apícola” que incluyen las fórmulas individuales por línea de producción y los procedimientos establecidos para su realización.

#### **Innovación en la comercialización**

Para responder satisfactoriamente a los requerimientos de mercados diferentes a donde tiene acceso, por lo que la empresa ha tenido que innovar en la comercialización mediante nuevas presentaciones de miel para los mercados extranjeros: para los franceses e ingleses ha diseñado frascos octagonales de 360 gramos, para los polacos e italianos frascos de 40 gramos en pequeños contenedores que incluyen las tres variedades de miel; para el mercado estadounidense el etiquetado debió ser modificado

en el color y esquema; para el mercado nacional se emplean envases plásticos mas económicos y en diferentes pesos que varían desde 250, 500 y 1000 gramos.

Las formas de promoción y ventas han recorrido caminos diferentes para los mercados internacionales a través de clientes indirectos y los nacionales a través de la participación en ferias y eventos promocionales organizados por el gobierno Estatal.

#### **Innovación en los procesos internos**

Puede constatarse en el uso de tecnologías no agresivas al medio ambiente, la adquisición de maquinaria de alta tecnología para envasado en dispensadores de 20 gramos y llenado de popotes de cinco gramos y la obtención de recursos financieros a través de proyectos de inversión.

La innovación en la organización de la empresa se significa por la adopción de formas de administración horizontal, priorizado la capacitación y trabajo en equipo, formación, aprendizaje, gestión del conocimiento, la creatividad y comunicación organizacional.

#### **IV.5 La cultura de la calidad**

Como complemento a la innovación, la empresa establece como prioritaria la calidad no solo en sus productos sino en sus procesos.

Por lo anterior a principios del año 2006, se toma la decisión de adoptar el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2000.

Concientes de la necesidad de aprender y aplicar la cultura de la calidad, se inicia en el interior de la organización un proceso de aprendizaje; para optimizar los tiempos se trazó un Plan Maestro para el diseño, desarrollo, implantación, evaluación y mejora del SGC, constituyendo éste una guía para el cumplimiento de cada uno de los niveles a lograr en la tarea propuesta.

El 20 de julio del 2007 la empresa obtiene la certificación de Calidad en sus procesos de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000 con diseño y la certificación ANAB, reconocida en la Unión Europea que acredita a Zayoli en el rubro de consumo responsable y da garantía al consumidor de la no agresión al medio ambiente por parte de los productos de la empresa.

Los miembros de Zayoli tienen un amplio conocimiento de la necesidad de la conservación del entorno ya que de él depende su supervivencia, por lo que aunado a los esfuerzos anteriores se establece la filosofía de la preservación de los recursos y el cuidado del ambiente como condicionante en la selección de la tecnología que se emplee.

Esta condición resultó muy favorable como carta de presentación en los mercados internacionales ya que los procesos de producción que se realizan en la fábrica no producen residuos contaminantes. El agua utilizada en el lavado de los contenedores, donde se almacena la miel, es empleada como alimento para las abejas en los meses del año que disminuye la floración.

El manejo de las abejas, el cuidado durante la extracción de la miel y el uso de tecnología conservacionista facilitaron el hecho de que la empresa obtuviese la certificación Kosher en 2007, carta que le permite ofertar sus productos en el mercado judío internacional.

La empresa ha adoptado la calidad como una cultura y centra su atención en asegurarse que la miel ofrecida posea las propiedades físicas, químicas y organolépticas, por lo que muestrea periódicamente y realiza análisis bromatológicos de la materia prima recibida. La trazabilidad de la miel desde la colmena hasta la fábrica, asegura su calidad y pureza otorgándole la acreditación del Consejo Regulador de la Miel Mexicana A.C. Simultáneamente los procesos del SGC en la Norma ISO 9001:2000 son revisados periódicamente a través de auditorías internas y externas y la calidad en el servicio, es medida a través de entrevistas periódicas realizadas a la totalidad de sus clientes.

### **El capital intelectual de la empresa Zayoli**

La empresa ha desarrollado su conocimiento organizacional, que se evidencia, a través de la documentación resultado de la gestión de sus procesos. Para llegar a éste la capacitación, el trabajo en equipo, el fomento de la creatividad y el contacto cercano con los clientes y proveedores se convierten en una constante al interior de la organización.

Entre los documentos elaborados se identifican los siguientes: Lineamientos para el diseño de nuevos productos, Técnicas de elaboración de productos, los documentos generados por el SGC tales como manuales, procedimientos, planes, políticas, técnicas de producción, lineamientos para desarrollo de productos por citar algunos, la marca registrada y las patentes de los productos, entre otros.

Estos documentos aunados a las políticas, cultura y comunicación conforman el conocimiento organizacional el cuál debe ser difundido en todos los niveles de la organización, sustentado el principio de que la cultura organizacional surge cuando un conjunto de supuestos básicos aprendidos y compartidos por el grupo, en la medida que solucionan sus problemas y demuestran su eficiencia para ser considerados válidos, son

enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

#### **IV.7 Resultados exitosos**

Esta empresa que ha sustentado su estrategia en la generación del conocimiento, la innovación y la calidad, ha cosechado resultados sobresalientes en un corto plazo, en rubros como mejora económica, beneficios sociales, estrategia de permanencia en los mercados y reconocimiento social.

##### **La mejora económica**

La mejora económica y los beneficios sociales que la empresa de este proyecto ofrece son medidos desde la perspectiva del beneficio individual recibido por miembros de la empresa en primera instancia y también por el efecto sobre otras unidades del entorno cercano a la organización.

La empresa ha creado 21 empleos directos para su operación distribuidos de la siguiente manera: 14 en la planta envasadora y 7 en la planta extractora de miel, siendo estas plazas ocupadas en su totalidad por miembros de las familias rurales asociadas. Por otra parte se tiene que la materia prima y los derivados de la colmena necesarios para su operación, son suministrados por las familias socias de la cooperativa y por otras empresas apícolas familiares cercanas a la organización. Es política de la empresa pagar a sobreprecio el Kg. de miel a sus proveedores respecto al vigente en la zona, con la finalidad de asegurar que este suministro cumpla con las especificaciones de calidad exigidas por la empresa. Esto resulta una ventaja económica que se refleja en los ingresos de estas familias analizándose éstos en tres niveles.

El Nivel 1 que corresponde a la situación de las empresas familiares antes de constituir a la Zayoli. El Nivel 2 corresponde a la situación donde las 13 familias constituidas en sociedad cooperativa actúan como proveedores y trabajadores de la misma y sin ampliar su capacidad de producción. El Nivel 3 se diferencia por el incremento en un 20 % en sus apiarios lo que se refleja en el incremento de la producción de miel para satisfacer la demanda de la empresa. En la Figura N°2 se muestran estos resultados a través de la producción e ingresos de las 13 familias socias de la cooperativa Zayoli.

**Tabla N°2 Tabla comparativa de resultados obtenidos a partir del cambio desarrollado.**

Nivel 1 Antes del Cambio		Nivel 2 Etapa Intermedia		%	Nivel 3 Resultados a 3 años del cambio.		%
Volumen producción Anual	Ingreso Anual	Volumen producción Anual	Ingreso Anual		Volumen producción Anual <sup>4</sup>	Ingreso Anual	
63,320 Kg	\$ 848, 488 <sup>1</sup>	63,320 Kg	\$ 981, 460 <sup>2</sup>	<b>15.67</b>	75, 984	1,177,752	<b>38.80</b>
		Ingreso como trabajador	\$ 655,200 <sup>3</sup>		Ingreso como trabajador	\$ 655,200 <sup>3</sup>	
<b>TOTAL</b>	<b>\$848,488<sup>1</sup></b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$1,636,660</b>	<b>92.89</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1,832,952</b>	<b>116.03</b>

<sup>1</sup> Precio promedio compra \$ 13. 40 Kg

<sup>2</sup> Precio promedio compra \$ 15.50 Kg

<sup>3</sup> Salario diario \$ 100.00 por 6 días semana.

<sup>4</sup> Incremento del 20 % en cajas de abeja.

<sup>5</sup> Porcentaje de incremento por categoría.

La información reflejada en la tabla muestra los incrementos en los ingresos globales de los socios de la cooperativa al finalizar el tercer año de operación de la empresa que ascienden al 116. 03 % comparados con el primer año.

La mejora económica que la agrupación genera no solo beneficia a sus socios, también a los apicultores y sus familias, que proveen a Zayoli de miel, cera, propóleo y jalea real.

### **Beneficios sociales**

Entre ellos recibir los beneficios de la Ley del Seguro Social: del Instituto de Fomento Nacional de la Vivienda para los Trabajadores para créditos para adquirir su casa y las prestaciones que la Ley Federal del Trabajo otorga tales como: vacaciones, prima vacacional, prima por aguinaldo y reparto de utilidades. Son también beneficios recibidos los viajes al extranjero, que el gobierno estatal ha financiado a Paris, Suiza, Inglaterra, Argentina para promocionar la miel , las invitaciones a eventos nacionales que los que la empresa ha participado como PYMES exitosa así como la oportunidad de asistir a diversos diplomados y capacitaciones otorgados por instituciones gubernamentales de desarrollo.



### **Permanencia en los mercados**

En las estrategias de Zayoli se contemplan dos acciones importantes: “Asegurar el aprovisionamiento de miel de calidad” para poder abastecer los requerimientos de sus compradores, logrando que La SAGARPA y el Gobierno Estatal la hayan designado como Centro de Certificación en la Calidad de Miel de Abeja. “Asegurar las ventas” (asegurando el consumo de miel). La empresa surtirá 368 mil piezas popotes diarias por 200 días hábiles, de peso aproximado 5 gramos de miel al DIF (Desarrollo Integral para la Familia) en su programa de desayunos escolares para niños de escasos recursos. También asegura el mercado de la comunidad judía, al obtener los productos Zayoli, la certificación Kosher.

### **Posicionamiento en la sociedad**

La empresa es reconocida como modelo de desarrollo empresarial rural por la capacidad de organización, iniciativa, creatividad y deseos de superación de sus productores, así como por su filosofía conservacionista del entorno y la creación de empleos. Múltiples certificaciones nacionales e internacionales testimonian lo anterior.

Por la calidad de sus productos y las certificaciones que ha recibido, ha sido referenciada en notas periodísticas en diversos medios, invitaciones a participar en foros de PYMES y apoyo del Gobierno Estatal, reconocida como empresa exportadora exitosa y vanguardista, tomada como ejemplo en el diplomado en Educación Ambiental y Productiva, ofertado por la Universidad Nacional de Piura Perú.

## **V CONCLUSIONES**

- Las PYMES pueden ser exitosas, innovadoras, vanguardistas si consideran en su razón de ser la generación del conocimiento, la innovación la cultura de la calidad y la conservación de los recursos.
- Las organizaciones deben considerar la dinámica del cambio, como una estrategia que conduce las acciones y pasos que permiten interpretar, actuar y dar respuesta a las exigencias del entorno.
- Los resultados favorables obtenidos en Zayoli, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, confirman el hecho que una PYME inteligente es capaz de ser partícipe de los beneficios de la globalización económica si tiene la intuición de convertirse en una empresa sustentable competitiva y con respeto a sus valores culturales.

## VI BIBLIOGRAFÍA

1. Arce Castro, Bertha Alicia y Martínez Delgado, Edith: **De lo global a lo nacional: Propuesta para posicionar a las empresas rurales conservando la diversidad biológica y cultural.** En la revista electrónica Entelequia, revista académica interdisciplinar con el número Internacional Normalizado de Publicaciones seriadas ISSN: 1885-6985 Universidad de Málaga España Número 5, Otoño 2007
2. Arce, Castro Bertha Alicia: **Las Culturas Organizacional y de Calidad Como Elementos Básicos en la Transformación de Las Empresas Rurales Hacia La Competitividad** En la revista electrónica Observatorio de la Economía Latinoamericana, revista académica de economía con el número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352 Universidad de Málaga España. num. 71/ 2006.
3. Barthett y Ghoshal: **How institutional constraints affected the organization of early American telephony.** Journal of law, Economics and Organization USA, 1998.
4. Bueno,E: **Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento Knowledge Management:** Capítulo del libro Gestión del conocimiento, desarrollos teóricos y aplicaciones. Editorial la Coria Césares. Madrid, España, 2002.
5. De Loach, Stan: **El tratado de Libre Comercio y la Sociedad Mexicana: Nuevas fronteras Sociales** en Management Today en español 18 Noviembre, texto 3 1998
6. Garvin, David A., **Building a Learning Organization** Harvard Business Review 71(4): 78-91. USA, 1998.
7. Gibson, Ivancevich, Donnelly Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos, Mc. Graw Hill, Décima edición 2001, Santiago, Chile
8. Nonaka I. y Takeuchi: **La organización creadora del conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación** México, Oxford. USA, 1999.
9. OCDE; **Las pequeñas empresas en la productividad y el crecimiento económico en Informe Anual.**2006.
10. Rodríguez Araujo, Octavio: **¿Mundialización económica? ¿Nuevo imperialismo?** en este país Ed. Trillas, México, 1997.
11. Senge Peter : **La quinta disciplina** Ed. Garnica, Barcelona España, 1990.
12. Wheatley, Margareth and Kellner-Rogers, Myron: **A Simpler Way.** San Francisco CA.Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1996