

Estudios Sociales

49

## El papel del mercado en la construcción de organizaciones sustentables

The role of market in building  
sustainable organizations

*Dante David Solís Santamaría\**

*Jesús Martín Robles Parra\*\**

*Juan Martín Preciado Rodríguez\*\**

*Beatriz Alejandra Hurtado Bringas\*\*\**

Fecha de recepción: julio de 2016.

Fecha de envío a evaluación: agosto de 2016.

Fecha de aceptación: septiembre de 2016.

\*Estudiante del programa de doctorado en Desarrollo Regional

Autor para correspondencia: Dante David Solís Santamaría

Dirección para correspondencia: dante.solis@estudiantes.ciad.mx

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo

Km. 0.6, carretera al ejido La Victoria

Hermosillo, Sonora, México, 83304. Tel. (662)2800485

\*\*Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo

\*\*\* Estudiante del programa de doctorado en Desarrollo Regional

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo



## Resumen / Abstract

El objetivo del artículo es discutir cómo el mercado propicia modificaciones estructurales en las organizaciones que agilizan su tránsito hacia la sustentabilidad. Se discute y propone una estructura analítica que es contrastada en la producción de uva de mesa en Hermosillo, Sonora. La metodología consiste en un análisis indirecto sobre las condiciones de mercado del sistema uva de mesa y un panel de entrevistas que incluyen el perfil del puesto, gerencia, mercado y toma de decisiones realizadas a dieciocho gerentes seleccionados de una población de 39 organizaciones productoras de uva de mesa con una muestra estadística al 95% de confianza y 7% de error. Resultados: La evidencia empírica señala que las condiciones de mercado actuales se expresan en rigurosas certificaciones en los campos de responsabilidad social, inocuidad, calidad, seguridad y producción orgánica. Limitaciones: durante la investigación surgieron complicaciones logísticas que obligaron a modificar la muestra. Conclusiones: las condiciones de mercado han demandado nuevos perfiles y han modificado las formas organizativas, mismas que transitan de estructuras verticales hacia estructuras sistémicas sustentables: un cambio de empresa a organizaciones sustentables.

Palabras clave: Desarrollo regional; mercado; sustentabilidad; organización; estructura organizativa; uva de mesa.

The aim of this article is to discuss how the market causes structural changes in organizations by aligning their transition towards sustainability. It discusses and proposes an analytical framework that is proven in the production of table grapes in Hermosillo, Sonora. The methodology consists of an indirect analysis of market conditions on table grape system and an interviews panel including job profile, management, market and decisions made to 18 managers selected from a population of 39 organizations producing table grape with a statistical confidence of 95% and 7% error. Results: Empirical evidence indicates that current market conditions are expressed in rigorous certifications in the fields of social responsibility, safety, quality and organic production. Limitations: During the investigation, logistic complications arose that forced to modify the sample. Conclusions: Market conditions have demanded new profiles and have modified the organizational forms that move from vertical structures to sustainable systemic structures: a change from company to sustainable organizations.

Key words: Regional development; market; sustainability; organization; organizational structure; table grapes.



## Introducción

### *Fundamentos conceptuales: mercado y organización*

Para abordar la problemática estructural en la construcción de organizaciones sustentables se parte de la conjetura de que el mercado propicia condiciones para que las organizaciones transiten hacia la sustentabilidad. Sin embargo, es pertinente primero, examinar cómo se aborda la relación mercado y organización y cómo emerge el concepto de organizaciones sustentables.

Existe en la literatura un sinnúmero de trabajos que dan cuenta del papel que juegan las organizaciones en el mundo contemporáneo y la interacción de estas con el mercado. La relación del concepto organización se establece a través de aspectos muy puntuales de esta y no desde la óptica de las implicaciones que ha propiciado en la estructura organizativa en su conjunto. No obstante, es necesario analizar algunas recomendaciones que autores clásicos de la administración han planteado, como es el caso de Drucker (1963). En este trabajo se señala una serie de cuestionamientos básicos a considerar en una empresa (hoy organización) que ayudarán a cimentarla de manera sólida.

El autor define a la organización como *un sistema social basado en la cooperación entre personas* que requiere tres condiciones: dos o más personas interactuando, con deseo de colaborar y un objetivo común. Se entiende que es necesario un esfuerzo colectivo para lograrlo pues el esfuerzo individual es insuficiente (Drucker, 2001); además, es necesario complementarlo con un liderazgo ético que dirija y coordine el esfuerzo de estas personas y los recursos de la Organización para lograr sus objetivos (Robles, 2011).

¿Cuál es la primera tarea –y responsabilidad permanente– de un director general? De acuerdo con Drucker (1963), esta consiste en tratar de alcanzar los mejores resultados económicos posibles con los recursos que ocupe o que que disponga. El administrador se preocupa por administrar el presente para un futuro más plausible, pues el dinero primero se canaliza hacia los “proble-



mas” antes que a las oportunidades y, segundo, que esos recursos se orientan hacia áreas donde incluso la mejor de las actuaciones solo tendrá un impacto mínimo sobre los resultados positivos de la empresa. Señala que estos tópicos siempre estarán en un director general. En contraste con lo anterior, menciona también que la función de un director general consiste en canalizar los recursos y los esfuerzos de su organización hacia aquellas oportunidades que le permitan alcanzar resultados económicos significativos por lo que se observa una disyuntiva entre aplicar los limitados recursos a resolver problemas, aunque, una vez resueltos, el impacto sobre los resultados sea mínimo, o bien aplicarlos para aprovechar oportunidades cuyo beneficio económico sea mayor, aunque no se resuelvan algunos problemas.

Bajo esta misma lógica, el autor señala que el problema radica, fundamentalmente, en la confusión que existe entre la efectividad y la eficiencia, entre hacer las cosas correctamente y hacer las cosas necesarias. Nada hay tan estéril, agrega, como hacer con mucha eficiencia algo que nunca fue necesario: el problema no es de eficiencia sino de eficacia. Drucker (1963) se plantea ¿Cuál es el principio que permite definir ese problema y la forma de analizarlo, si muy pocas cosas explican el contexto, si en el contexto productivo solo unos cuantos producen todo y, de igual manera, los problemas emergen de esos pocos? Señala que un aspecto común de las administraciones es asignar recursos de acuerdo con los hechos, bajo el principio de cuál de estos genera más provecho, aspectos que pueden llevar a decisiones que no siempre son las más adecuadas.

Conviene advertir que el enfoque se refiere al interior de una empresa u organización, generalmente, de capital privado que está acotada y cuyo ambiente es relativamente controlable.

Otro punto clave que señala el autor se relaciona con la necesidad de la gerencia de cuestionarse siempre sobre qué aspectos del *staff* se puede ser mejor y, sobre todo, en qué se debe invertir.

El autor afirma que es crucial tener en cuenta el objetivo central de la actividad principal de la empresa; considerar cómo ésta y sus administradores serán capaces de transitar por caminos de oportunidades, en un contexto donde siempre habrá pocas cosas que explican todo. Entonces, el conocimiento cabal del todo, según el autor, ayudará a instrumentar estrategias claras, alejadas de ambigüedad y centradas en objetivos.

Daft (2005), por su parte, agrega que las organizaciones están vinculadas a su entorno y las clasifica en función de su tamaño (medido en capital, número de empleados o extensión geográfica) y su objetivo, que puede ser la maximización



zación del beneficio económico si la organización es lucrativa o bien lograr el mayor beneficio al menor costo posible en caso de ser no lucrativa.

Kraemer et al. (2005) evalúan los nexos entre la globalización de la empresa, el desempeño del comercio electrónico y el comportamiento de la firma. Encuentran que, en el caso del comercio electrónico, conduce a un mejor desempeño de la firma; sin embargo, se refieren a la manera en la que el comercio electrónico hace que la firma tenga información veraz sobre sus consumidores, pero nos dice poco sobre los condicionamientos organizacionales.

Thesmar y Thoenig (2000), en un estudio empírico realizado en empresas públicas y privadas en Israel, señalan que la elección organizativa de la firma está influenciada por condiciones externas como la inestabilidad del producto en el mercado. También identifican la necesidad de readecuar la organización a una condición específica presentada en el mercado, postulado que constituye el reconocimiento de la existencia de un condicionamiento entre estos dos conceptos teóricos que son el punto de partida del presente análisis.

Desde una perspectiva más deductiva en Harel y Tzafrir (1999) afirman que las prácticas gerenciales tienen impacto en los recursos humanos para que las gerencias se formen una percepción adecuada tanto de la organización como del funcionamiento del mercado. Esta aseveración resulta limitada, ya que no indica qué condicionamientos impone el mercado mismo.

Otros autores analizan diversos aspectos que afectan el diseño de estrategias en la firma. Es el caso de García y López (1998) quienes denominan “entorno empresarial” al espacio en donde ésta interactúa. Sostienen que la necesidad de conocer todos los elementos del entorno propiciará que la firma esté preparada para anticipar posibles impactos negativos y diseñar estrategias para amortiguarlos, aun cuando el entorno esté definido por aquellos “elementos y circunstancias internas y externas que influyen decisivamente en las decisiones y comportamientos empresariales” (Figuerola, 1995).

El mercado, sin embargo, aparece aquí como un elemento condicionante de la estrategia de la firma y únicamente tendrá pertinencia para el problema de estudio cuando el diseño de la estructura organizativa se constituya como una estrategia en sí. Por su parte, Torres (2000) afirma que las empresas deben analizar cuidadosamente su posicionamiento en el mercado, en qué sector se ubican y la importancia de éste en el contexto económico; su nivel de mercado –nacional o internacional– y definir, claramente, su estrategia de negocios. El autor integra el análisis de mercado como un factor condicionante del diseño estratégico, similar al que hacen García y López (1998). Así, estos trabajos



solo dan cuenta de la existencia de una relación indirecta entre mercado y organización, pero no ofrecen evidencias de una concatenación más estrecha.

Tan Tsu Wee (2001), en su análisis sobre investigación e inteligencia de mercados para la planeación estratégica, aporta un elemento singular: el énfasis en el análisis de los rivales, qué hay que hacer para estar siempre delante de ellos. Esta afirmación también la comparte Ettore (1995), quien afirma que *la inteligencia del mercado es un proceso de conocimiento sobre qué hacen los competidores y de cómo estar un paso delante de ellos. Esto demanda información que debe evaluarse y aplicar de manera idónea; en el corto plazo se trata de una estrategia de planeación...* Es, además, una estructura continua e interactiva de personas, equipos y procesos para obtener información, fuentes, análisis para una toma de decisiones apropiada y establecer con ello una buena planeación de mercado.

Por otro lado, el énfasis de la inteligencia de mercado está en coleccionar y sistematizar datos, contrario al análisis típico de mercado el cual estudia los problemas de una compañía en particular. El propósito de esta forma de análisis es proveer a la administración de hechos, información y señales sobre las decisiones eficientes de mercado. Para ser efectiva, la inteligencia de mercado tiene que ser confiable y bien organizada; es decir, debe constituir una fuente de ventaja competitiva. Más importante aún, provee de un insumo para dar seguimiento a los mecanismos involucrados en la formulación y ejecución exitosa de estrategias por parte de la compañía; estos mecanismos son: 1) implementación de planeación sistemática y comprensiva, 2) respuesta efectiva a oportunidades o problemas inesperados, 3) decisiones creativas y emprendedoras. De esta manera, el citado autor aporta en sus planteamientos elementos clave para identificar los condicionamientos entre mercado y empresa, sobre todo en lo referido a un mejor diseño de las estrategias de la Organización (Tan Tsu Wee, 2001).

Day (2006) encuentra que existen un gran número de empresas que han desmantelado sus organizaciones y culturas creadas sobre la base de un producto o productos determinados para dar paso a una nueva estructura, diseñada para ser más sensible a las necesidades del cliente. Implícitamente acepta que el conjunto de los consumidores agrupados en un espectro llamado mercado han condicionado la necesidad de montar una nueva organización con base en ellos.

El mismo autor menciona los casos de compañías como IBM, Cummings India, Fidelity Investments e Imation, mismas que han pasado de una estructura centrada en el producto a una dirigida al consumidor. Las empresas que adoptan el nuevo enfoque, mejoran su relación con el cliente y obtienen





mayor información sobre el mismo; además, según los clientes, es más fácil hacer negocio con estas compañías. Sin embargo, cambiar una cultura centrada en el producto no es sencillo y los beneficios potenciales no se traducen necesariamente en un mejor desempeño. El consumidor es solamente un miembro del grupo de agentes que constituyen un mercado (junto con el espacio, las leyes o el transporte entre otros) y que, a su vez, condicionan la organización.

A partir de estos elementos puede observarse que la relación analizada no necesariamente implica un mejor desempeño. A estos planteamientos, autores no ligados al *marketing* como Gomes y Valle (2001) les han llamado cambio de paradigma, en particular en cuanto al análisis o métodos para abordar la problemática agropecuaria. El nuevo paradigma tiene su fundamento explicativo en las configuraciones actuales de mercado. Demandas cada vez más complejas y consumidores más exigentes imponen retos a la empresa que exigen ser analizados bajo distintas ópticas, a lo que los autores llaman enfoque sistémico.

Gomes y Valle (2001) desarrollan el planteamiento a través de un análisis interpretativo al que denominan enfoque de cadenas productivas, mismo que tiene al mercado como punto de partida para el análisis. Este condiciona todos los eslabones de la cadena productiva y, por lo tanto, el desempeño de las empresas que van conformándose en cada uno de sus subsistemas. Aunque es un enfoque práctico para el análisis de sistemas agroindustriales, este se queda a un nivel de generalidad y proporciona bases escasas a la hora de evaluar cómo se ve afectada la estructura organizativa de la empresa.

Desde la visión de los estudios gerenciales, Rivas (2002) aporta elementos clave para la interpretación de la relación entre mercado y empresa. Señala que las figuras organizativas que han adoptado las firmas están vinculadas fuertemente con los ciclos organizacionales contemporáneos desarrollados en todo el siglo XX. El autor hace referencia a tres etapas históricas que propician igualmente tres modelos organizacionales:

La primera es la denominada etapa de estandarización y va de 1900 a 1980, aproximadamente. Se caracteriza por la producción en masa, en donde la estructura de consumidores demanda a la organización niveles de especialidad productiva. La organización, por su parte, asume estos retos con una especialización productiva basada en la producción masiva.

La estructura demanda, según Rivas (2002) una organización jerarquizada con una fuerte inversión en bienes de capital donde los gerentes por



operaciones fundamentaban la organización. El mercado es visto, entonces, como un espacio especializado y segmentado.

La segunda etapa, denominada de orientación al cliente, abarca de 1981 a 1990. En ella, el fundamento básico era proveer al consumidor lo que exige, de tal manera que se condiciona a la organización a implementar una estructura flexible, con alta capacidad de respuesta en donde a los mandos gerenciales se les exige un conocimiento adecuado de la informática. La liberalización de los mercados y el alto proceso de globalización de los mismos “ha dificultado correlacionar competencias y rutinas organizacionales con oportunidades de mercado. Las formas tradicionales de organización parecen desbordadas ante las nuevas demandas de flexibilidad y la eclosión de las nuevas tecnologías que obligan a respuestas inmediatas” (Rivas, 2002).

La complejidad en las relaciones actuales de mercado y el uso de tecnologías cada vez más sofisticadas ha propiciado lo que el referido autor denomina organización en red. El esquema se fundamenta en nuevas formas organizacionales donde el principio elemental es “añadir valor y flexibilidad”. Se presenta con una *interdependencia en empresas y la toma de decisiones en equipo tanto al interior como al exterior de dichas organizaciones* (Rivas 2002).

Fernández y Aqueveque (2001) argumentan en ese mismo sentido, al señalar que *la elaboración y aplicación de mezclas de marketing ajustadas a las necesidades y requerimientos de segmentos específicos, son tareas difíciles de llevar a cabo si ellas no se diseñan e implementan relacionando variables de segmentación conductuales o motivacionales*. Los autores proponen agregar estos dos tipos de variables cualitativas para captar elementos que permitan una mejor interpretación de mercados complejos con consumidores dinámicos.

Malhotra (2004), por su parte, hace énfasis en la necesidad de concatenar los estudios cualitativos y cuantitativos para tener una base interpretativa más sistémica de esos complejos segmentos de mercado. La última etapa que, según Rivas (2002), arrancaría a partir de 1991, es denominada de innovación. Esta estructura fundamenta su desempeño en el conocimiento de sus integrantes, de tal manera que los gerentes de estas organizaciones son llamados “gerentes de conocimiento” (*Chief Knowledge Officer: CKO*), donde las competencias esenciales se fincan en la creatividad. Se trata, según el autor, de una estructura organizacional de tipo celular.

De esta manera, a raíz de los planteamientos de Drucker (1963, 2001), Rivas (2002); Day (2006); Gómez y Valle (2001) y Malhotra (2004), podemos asumir que una organización (consituida para vender un producto) define una parte importante de sus componentes en función de las necesida-



des de sus clientes, todo esto en el contexto socio cultural que lo condiciona. Es precisamente ese contexto actual caracterizado como complejo multicondi149 cionado el que demanda cambios significativos en las organizaciones, cambios encaminados hacia la sustentabilidad que configuran el concepto de organizaciones sustentables.

## Organizaciones sustentables

En referencia a lo anterior, podemos ver que el concepto de organización ha sido ampliamente discutido; sin embargo, el relacionado a organización sustentable es relativamente nuevo.

Una primera aproximación conceptual es la que presenta el Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable (1992) que señala que una organización sustentable es aquella que *incorpora estrategias de negocios y actividades que satisfagan las necesidades de la organización y de los grupos de interés de éstas en el presente, mientras protege, sostiene e incrementa los recursos humanos y ambientales que serán necesitados en el futuro.*

Hawken (1993) incorpora precisiones relevantes en donde la organización no solamente debe competir con las estrategias generalmente conocidas como las relativas a la imagen, poder, velocidad, empaque, entre otros. Hoy, además de éstas, deberán integrarse estrategias en donde la organización busque reducciones en el consumo, el uso de energía, la distribución de costos, la concentración económica, la erosión del suelo, la contaminación atmosférica y otras formas de daños ambientales.

Dyllick y Hockerts (2002) incorporan en su definición conceptos relativamente alineados a las que precisa el Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable. Definen organizaciones sustentables como *aquellas que satisfacen las necesidades de los grupos de interés, directos e indirectos, sin comprometer su habilidad para satisfacer las necesidades de futuros grupos de interés.*

Maio (2003) propone una definición sencilla: son aquellas organizaciones que incluyen operaciones consistentes en la preservación ecológica, bienestar social y responsabilidad financiera, que como podemos ver, es congruente con las dimensiones que apoyan el desarrollo sustentable. En esta misma línea, tenemos la aproximación conceptual de Florea et al. (2013), quienes señalan la existencia de una aceptación tácita del concepto de organización sustentable como aquel que incorpora las dimensiones: económica, social y ecológica a sus operaciones.



Bajo una perspectiva similar, Bansal (2005) explica que la dimensión ambiental se refleja través del principio de integridad ambiental interiorizado por las organizaciones con la gestión ambiental, la dimensión social a través de la equidad social y canalizada a través de la responsabilidad social, mientras que la dimensión económica exhorta un bienestar económico a través de la creación de valor.

Dillard et al. (2009) por su parte, hacen énfasis en la dimensión social de la sustentabilidad y la conciben como el proceso por el cual se forja un bienestar social para los miembros de la organización. Para Baumgartner y Ebner (2010), esta dimensión, busca influenciar de manera positiva las relaciones con sus grupos de interés en el presente y futuro.

Konadu (2014) describe la dimensión económica de la sustentabilidad en las organizaciones como la respuesta de ellas ante el bienestar económico de las personas. Entre algunas de las actividades de la sección se hallan la creación de empleos, inversión en entrenamiento y productividad laboral.

En la misma línea, Bumgartner y Ebner (2010) avanzan en la complejidad analítica sobre las implicaciones de la sustentabilidad en las organizaciones, además de los entornos económico y ecológico, se permiten ahondar en el componente social de la misma y lo subdividen en social interno y externo.

De sus interacciones emergen actividades *viabes, soportables y equitativas* dentro de las organizaciones. Las actividades viables son aquellas que hacen énfasis en la dimensión social y ambiental, deben mejorar el bienestar de la sociedad y del ambiente. Las acciones soportables están diseñadas para aumentar la ganancia económica, al mismo tiempo que el ambiente prospera. La conexión de la dimensión económica y el pilar social, llamada *equitativas*, instituye acciones balanceadas entre las actividades sociales y económicas (Konadu, 2014).

Así, Baumgartner (2009) afirma que las organizaciones tienen y juegan un papel necesario a la hora de desarrollar sociedades sustentables. En su análisis las organizaciones que adoptan la sustentabilidad a sus estrategias y actividades son organizaciones sustentables. Estas pueden tener diferentes tipos de estrategias en cuanto a sustentabilidad: el tipo introvertido, extrovertido o transformativo, el conservativo y el visionario; es este último el tipo de organizaciones sustentables que más se desea en todas las organizaciones.

Merrewijk (2003) afirma que en las organizaciones se pueden identificar diversos niveles de sustentabilidad, entre los que se destaca la ambición, el nivel impulsado por la conformidad, el empujado por la ganancia, el preocupado por la sustentabilidad, el impulsado por una sustentabilidad corporativa sinérgica y el holístico. El nivel impulsado por la conformidad es el menos ambicioso ya que sólo cumple con las regulaciones de la legislación correspondiente.



En términos generales, una organización sustentable es aquella que ha incorporado el principio ético del desarrollo sustentable interiorizado en sus tres grandes componentes: el económico, el social y el ambiental. Para este análisis, la interiorización de dicho principio se estudia a través del mercado. Los consumidores, sobre todo aquellos localizados en espacios especializados que han interiorizado en sus conductas dicho principio ético y que están demandando a las organizaciones que se conduzcan de acuerdo a esas tres dimensiones en las que se fundamenta el desarrollo sustentable, dan forma de esta manera a una organización sustentable.

### **El mercado de la uva de mesa y los productores sonorenses**

Para fines del artículo, se parte de la definición de mercado de Shepherd y Shepherd (2004), que lo definen como *Un grupo de compradores y vendedores intercambiando bienes altamente sustituibles y son definidos principalmente por las condiciones de demanda*. Estas condiciones de demanda son el tipo de producto y la zona geográfica (Shepherd y Shepherd, 2004). Los dos últimos componentes de la definición son los que sustentan en el análisis del mercado de la uva de mesa producida en el estado de Sonora.

A nivel mundial la producción de uva de mesa mexicana ocupó el octavo lugar de las exportaciones para el año 2015 que equivalen a 163,000 toneladas, de las cuales el 89% se produjeron en el estado de Sonora, con una derrama estatal equivalente a los 200 millones de dólares (USD). Ocupa una superficie de 19,000 hectáreas, ubicadas, principalmente, en los municipios de Hermosillo (62%), Caborca (20%) y San Miguel de Horcasitas (12%); el resto, en otros municipios aledaños (Aranda, 2016).

Para su producción se ocupan alrededor de tres millones de jornales promedio al año que son cubiertos tanto por trabajadores locales como por provenientes de otras regiones del país, particularmente del centro-sur (Aranda, 2016). Aunque es difícil determinar el número exacto de obreros involucrados en esta actividad debido a su naturaleza migratoria, se estima que son cerca de 57,000 personas, muchos de ellos acompañados por sus familias que se alojan en los mismos campos agrícolas (Chávez, 2016).

Cerca del 98% de la producción se destina al mercado de Estados Unidos donde este fruto ocupa el tercer lugar en las preferencias de compra, mismas que se expresan en características como sabor, color, tamaño e inocuidad y que sean producidas bajo condiciones de respeto al medio ambiente y a las



personas involucradas en el proceso directa o indirectamente, tales como los jornaleros y sus familias que residen en los campos de cultivo (Aranda, 2016).

### Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico que guía el cumplimiento del objetivo planteado en el presente artículo consiste en la aplicación de una entrevista semiestructurada guiada por dos componentes básicos: condiciones de mercado y forma organizativa. El primer componente se evalúa, en una primera instancia, mediante el estudio de las certificaciones que poseen las organizaciones haciendo énfasis en aquellas relacionadas con calidad e inocuidad, condiciones orgánicas, medio ambientales y responsabilidad social corporativa. Para el componente de organización se incluyeron las dimensiones relativas los perfiles de los puestos, gerencia, mercado y toma de decisiones.

En el municipio de Hermosillo se localizan 39 organizaciones productoras de uva de mesa, de las cuales 37 producen para exportación. A partir de esa población se seleccionó una muestra al 95% de confianza con 5% de error de estimación permisible y el tamaño de la muestra se calculó de acuerdo a la siguiente fórmula (Castañeda, 2000):

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$n$ = tamaño de la muestra

$N$ = tamaño de la población (39)

$p$ = variabilidad positiva (0.97)

$q$ = variabilidad negativa (0.03)

$Z$  = nivel de confianza (para 95%,  $Z = 1.96$ )

$e$ = precisión o error (0.05)

Al sustituir valores se obtiene una muestra de 24 sujetos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.97 * 0.03 * 39}{0.05^2 * 38 + 1.96^2 * 0.97 * 0.03} \approx 24$$



Es de comentar que durante el desarrollo de la investigación se presentaron complicaciones logísticas que impidieron la aplicación del cuestionario a los 24 gerentes por lo que se optó por aceptar un error estadístico del 7% que generó una muestra de 18 sujetos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.97 * 0.03 * 39}{0.07^2 * 38 + 1.96^2 * 0.97 * 0.03} \approx 18$$

El criterio de elección fue su posición en la organización, que para fines analíticos debían ser administradores o gerentes. Se logró entrevistar a 18 sujetos de igual número de organizaciones. Es importante mencionar que la aplicación de los instrumentos es una continuación de un ejercicio iniciado entre los años 2007 y 2008 donde se buscaba establecer las condicionantes de mercado en el sistema uva de mesa. Los instrumentos metodológicos que se aplicaron en esta etapa, que comprendió de junio de 2015 a mayo de 2016, buscan no sólo avanzar en el análisis de las condicionalidades, sino conocer las implicaciones organizativas y caracterizar el tránsito hacia organizaciones sustentables.

## Resultados

### *Condiciones de mercado*

El análisis realizado a las respuestas derivadas del instrumento de investigación indica que las condiciones de mercado para las organizaciones productoras de uva de mesa giran en cuatro dimensiones: la primera se relaciona con la inocuidad y calidad. En ella los consumidores buscan que las uvas lleguen hasta su mesa con las condiciones de tamaño, color, sabor y dulzura, entre otras; además del atributo de inocuidad, es decir, que tengan la limpieza requerida para que su consumo no implique riesgos para la salud. Los consumidores se apoyan en las certificaciones que la organización debe acreditar para tener certeza en sus compras. De acuerdo con la mayoría de las respuestas de los entrevistados estas certificaciones son Global G.A.P. (Global Good Agricultural Practices), Senasica (Servicio Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria) Primus GFS (Primus Global Food Safety), Mexico Calidad Suprema y FDA (Food and Drug Administration), entre otras, como se muestra en la tabla 1; más del 60% de los entrevistado, manifestó que es la inocuidad la

principal restricción de mercado a la que se enfrenta el sistema uva de mesa sonoreense (tabla 1).

Tabla 1. Expresión de las exigencias del consumidor en certificados de calidad e inocuidad para la uva de mesa

Exigencias del consumidor	Expresión de la demanda	Certificaciones de verificación
Color, dulzura, sabor, limpieza y seguridad	Inocuidad y calidad	-Global G.A.P -Senasica -Primus GFS -México. Calidad Suprema
Libres de agroquímicos Uso eficiente de los recursos: tierra y agua	Orgánicas Ambientales	OMRI CCOF
Pago justo a los trabajadores Condiciones adecuadas de trabajo Atención al trabajador y sus familias Condiciones nutricionales	Responsabilidad social	Fair Trade Certified Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil

Fuente: elaboración propia.

Otro componente estructural sobre el cual giran las demandas de los consumidores del sistema uva de mesa, se relaciona con aquellos factores que están alrededor del proceso productivo y que evidencian la responsabilidad de los consumidores con respecto al medio ambiente. Por ello, una de las principales condiciones para decidir comprar tiene que ver con que estén libres de agroquímicos, pues el consumidor se encuentra conciente de las implicaciones que estos han tenido en la salud humana y también se interesa en el manejo eficiente de los recursos naturales (tierra y agua) utilizados en el proceso productivo. En ese sentido, el 85% de los entrevistados afirmaron tener certificaciones ambientales auditables en sus organizaciones, pues de así dan seguridad a los consumidores de que sus frutos cumplen con dichas demandas (ver tabla 1).

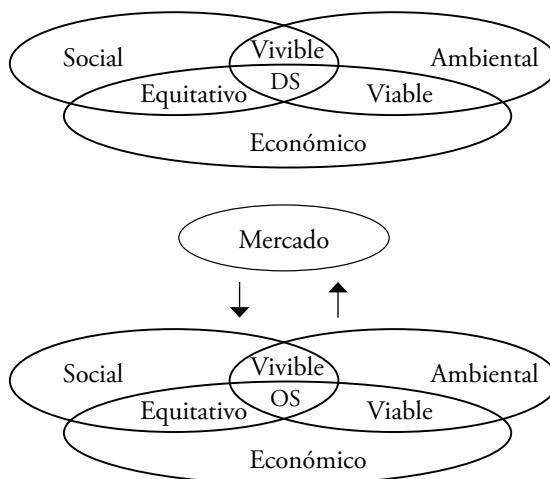




La tercera condición sobre la que se ha puesto especial atención en los últimos cinco años, de acuerdo con administradores y actores estratégicos consultados, tiene que ver con aquellos atributos que hacen que una organización asuma un carácter responsable con respecto a sus trabajadores. Por ello, para decidir sus compras, los consumidores buscan tener seguridad de que la organización hace un pago justo a los trabajadores por las tareas desempeñadas en el proceso de producción, de que se les proporciona condiciones adecuadas de trabajo y de alojamiento, si las familias de los trabajadores cuentan con atención médica, educativa y nutricional, entre otras. El 70% de los actores entrevistados afirmó contar con certificación social en sus procesos, sobre todo aquella relacionada con Distintivo Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil (DEALTI), que otorga la Secretaría del Trabajo.

Como podemos apreciar, las condiciones de demanda que se han podido aglutinar en función de las respuestas dadas por los actores estratégicos entrevistados son cada vez más complejas y han impactado fuertemente en la forma organizativa. Destaca el hecho de que las condiciones de demanda son congruentes con la responsabilidad que las organizaciones tienen con respecto al desarrollo sustentable. Lo relevante aquí es que, de acuerdo con la evidencia, estas vienen a través del mercado, al menos para este sistema en evaluación (ver figura 1).

Figura 1. Fundamentos conceptuales para la construcción de organizaciones sustentables



Fuente: elaboración propia con base en fundamentos teórico conceptuales.



## Implicaciones de mercado en la forma organizativa

Las respuestas dadas por los 18 gerentes entrevistados confirman lo que Robles y Garza delinearón en su artículo del 2011: la producción de uva de mesa ha transitado de una estructura simple, lineal y jerárquica a una cada vez más compleja. Los resultados obtenidos en la consulta hecha de junio de 2015 a mayo de 2016 evidencian una evolución de las organizaciones hacia estructuras sustentables, en donde el mercado surge como condicionante.

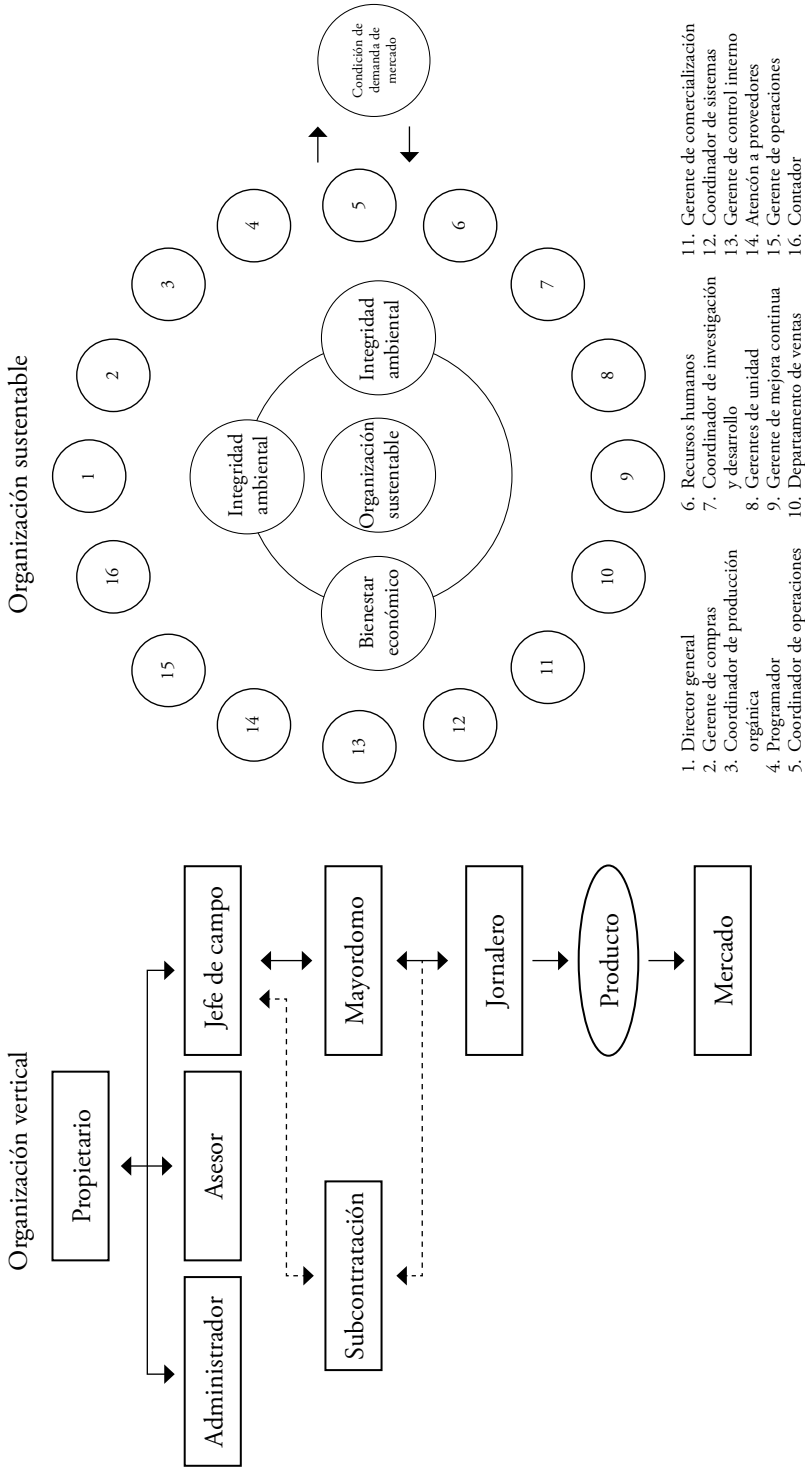
Las demandas de mercado, sobre todo aquellas que no atañen directamente a la calidad del producto (discutidas en el punto anterior), han exigido a la organización la inclusión de nuevos perfiles tanto directivos como aquellos anteriormente ajenos a la misma que son importantes para dar respuesta a dichas exigencias de mercado.

El perfil académico dominante de las organizaciones productoras de uva de mesa siguen siendo las ingenierías que representan el 70% de los puestos; sin embargo, a diferencia de hace diez años que eran dominadas por agrónomos, se han incorporado ingenieros industriales e ingenieros fitopatólogos pues las organizaciones requieren atender hoy no sólo las cuestiones agronómicas, sino las relativas a logística organizacional y mejores métodos de trabajo, que son cubiertos por este nuevo tipo de ingenieros en el sistema.

En los puestos gerenciales habían sido dominados por administradores y contadores mismos que han configurado el 30% de los perfiles; sin embargo, las exigencias de los compradores demandan puestos más especializados como son los gerentes de compras, coordinadores de producción orgánica, programadores, coordinadores de operaciones, investigación y desarrollo, mejora continua, departamento de ventas, atención a proveedores, no considerados en las viejas estructuras verticales de organización, hoy estos se añaden a los ya tradicionales como son los de contaduría, recursos humanos y gerencia general (figura 2).

La mayoría de los entrevistados confirmaron la relación estrecha que la organización debe tener con los movimientos en el mercado por lo que se requiere un monitoreo constante de estos movimientos. Para ello las organizaciones se apoyan en un 70% en las distribuidoras o comercializadoras localizadas en la frontera quienes en la mayoría de los casos proporcionan dicha información, mientras que el 30% manifestó hacerlo a través del acceso a exposiciones y ferias internacionales. La información se interioriza hacia la organización a través de discusiones quincenales o semanales entre todas las gerencias para de esta manera tener constantemente alineada la organización al mercado

Figura 2. De formas de organización vertical a organizaciones sustentables



Fuente: elaboración propia en base a consultas a gerentes del sistema uva de mesa: junio 2015-mayo de 2016.

Fuente: tomado de Robles J., y Garza C., (2011).



## Conclusiones

Las organizaciones productoras de uva de mesa enfrentan condiciones de mercado dinámicas. Los consumidores de dicha fruta están preocupados no sólo por aquellos atributos que atañen directamente a la calidad del producto, sino también por aquellos factores que están alrededor de su producción como son las condiciones de los trabajadores y la atención a sus familias. De igual manera, buscan estar seguros de que los trabajadores recibieron un pago justo por sus jornadas de trabajo y que las uvas que consumen están libres de trabajo infantil. El buen uso de los recursos naturales empleados en la producción, de igual forma, constituye una de sus demandas indirectas que se añan a la preocupación por el uso de paquetes tecnológicos limpios. Como se puede apreciar, sus demandas se configuran en los tres componentes del principio del desarrollo sustentable: económico, social y ambiental, situación que permite hablar de organizaciones que han evolucionado hacia la sustentabilidad guiadas por principios de mercado.

La forma organizativa se ha modificado para ser congruente a dichas configuraciones de mercado y han cambiado de formas verticales a estructuras sistémicas con implicaciones importantes en los perfiles de los agentes que la integran. Sólo bajo estas estructuras es posible alinear la organización al mercado y poder configurar Organizaciones Sustentables.

## Bibliografía

- Aranda, A. (2016) *Liderazgo y organizaciones sustentables en el sistema vid de mesa sonorense*. Tesis de maestría. México, Departamento de Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo.
- Bansal, P. (2005) "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development" *Strategic Management Journal*. 26:197-218. DOI: 10.1002/smj.441
- Baumgartner, R. (2009) Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*. 17, 102-113.
- Baumgartner, R. y D. Ebner (2010) "Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels" *Sustainable Development*. 18, 76-89.
- Castañeda, J. J. (2000) *Metodología de la investigación*. Segunda ed., México, McGraw-Hill Interamericana.
- Chávez, I. (2016) *Reingeniería de procesos en el uso de mano de obra en la producción de uva de mesa*. Tesis de maestría. México, Departamento de Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo.

- Daft, R. (2005) *Teoría y diseño organizacional*. Sexta ed., México, Cengage Learning.
- Day, G. (2006) Aligning the organization with the market. *MIT Sloan Management Review*, 48(1)41-49
- Dillard, J., Dujon, V. y M. C. King (2009) *Understanding the social dimension of sustainability*. New York, NY, Routledge.
- Dyllick, T. y K. Hockerts (2002) "Beyond the business case for corporate sustainability" *Business Strategy and the Environment*. 11, 130-141.
- Drucker, P. (1963) "La efectividad en el manejo de las empresas. Dirección eficaz de la empresa" *Harvard Business Review*. Mayo-Junio 1963.
- Drucker, P. (2001) *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. Nueva York, HarperCollins Publishers.
- Ettorre, B. (1995) "Managing competitive intelligence" *Management Review*. 84(19) 15-19.
- Fernández, R. y T. Aqueveque (2001) "Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables sociológicas y demográficas" *Revista colombiana de Marketing*. No. 2, junio 1-14
- Figuerola, P. (1995) *Economía para la gestión de las empresas turísticas: organización y financiación*. Madrid España: Edit. Centro de Estudios Ramón Arces.
- Florea, L., Cheung, Y. y N. Herndon (2013) "For all good reasons: Role of values in organizational sustainability" *Journal Business of Ethics*. 114, 393-408.
- García, H. y P. López (1998) *Empresa y entorno*. Cuadernos de Turismo, no. 2, Escuela Universitaria de Turismo. España. 85-100
- Gomes de Castro, A. y S. Valle (2001) "Análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias" *Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuarias* [en línea]
- Harel, G. y S. Tzafrir (1999) "The effect of human resource management practices on the perceptions organizational and market performance of the firm" *Human Resource Management*. 38(3) 185-200
- Hawken, P. (1993) *the ecology of commerce*. EUA, Harper Collins.
- International Institute for Sustainable Development (IISD) (1992) *Business strategy for the 90's*. Deloitte & Touche, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 1992, IISD, Manitoba.
- Kraemer, K., J. Gibbs, y J. Dedrick (2005) "Impacts of globalization on e-commerce use and firm performance: A cross-country investigation" *The Information Society*. 21(5): 1-18.
- Konadu, V. (2014) Incorporating business ethics into governance for sustainable organizational development: The small-scale approach. *International Journal of Management and International Business Studies*. 4(2), 205-212.
- Maio, E. (2003) "Managing brand in the new stakeholder environment" *Journal of Business Ethics*. 44 (2/3), 235-246.
- Malhotra, N. (2004) *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. Cuarta ed., México, Pearson /Prentice-Hall.



- Merrewijk M. (2003) "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion" *Journal of Business Ethics*. (2003) 44: 95. DOI:10.1023/A:1023331212247
- Rivas, T. (2002) "Nuevas formas de organización. *Revista Estudios Gerenciales*. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad de ICESI, Cali, Colombia, núm. 82, 13-45
- Robles, J. (2011) *Mercado y liderazgo, condicionantes de la organización: el caso de los recolectores de chiltepín del Río Sonora*. México, Tesis Doctoral, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría, Escuela de Negocios.
- Robles, J. y C. Garza (2011) "Nuevas condicionantes en las organizaciones de los sistemas alimentarios: el caso del sistema vid de mesa de Sonora" En Huesca, R. (coord.) *Bienestar y desarrollo en el siglo XXI*. México. D. F., CIAD-Plaza y Valdez.
- Shepherd, W. y J. Shepherd (2004) *The economics of industrial organization*. Michigan, quinta ed., Prentice-Hall.
- Tan Tsu Wee, T. (2001) "The use of marketing research and intelligence in strategic planning: Key issues and future trends" *Market Intelligence & planning*. 19(4), 245-253.
- Thesmar, D. y M. Thoenig (2000) "Creative destruction and organization choice" *Journal of Economics*. 115(4), 1201-1239.
- Torres, H. (2000) "Mercado y los agro negocios: situación y perspectivas del gerenciamiento de las agroempresas" *Revista Mexicana de Agro negocios*. Vol.4 (núm. 7), 44-58