

CAMBIOS ESTRATÉGICOS Y ADAPTABILIDAD, SON LOS NUEVOS RETOS QUE ENFRENTARÁN LAS MIPYMES DE QUESOS Y DULCES LAGUENSES, EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

Sandra Aidee Olivares Bautista

Instituto Tecnológico Superior de Lagos de Moreno, Jalisco
edgkarl_27@hotmail.com

Lilia García Azpeitia

Instituto Tecnológico Superior de Lagos de Moreno
Itslm2014@outlook.com

Lorena de Jesús Hernández Moyano

Instituto Tecnológico Superior de Lagos de Moreno, Jalisco
lorenahdez@hotmail.com

Resumen

En México como en el resto de América Latina las micro, pequeñas y medianas empresas son y han sido el sostén principal de sus sistemas económicos, a pesar de que muchas de ellas se encuentran en una situación de atraso, por lo que a medida que estas se enfrenten a una competencia que les exija mucho más de lo que están acostumbradas a dar, su estabilidad se verá afectada, llevando a un buen número de ellas a la desaparición, por ésta razón es que hoy en día y en un planeta cada vez más globalizado será necesario que modifiquen sus paradigmas, entrarle de lleno a la modernización, comenzando por cambiar las formas de pensar, de conducirse y administrarse, haciendo uso de disciplinas como el Desarrollo Organizacional que les proporcione las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos y que los conduzcan a un crecimiento y desarrollo en forma planeada estratégicamente logrando una adaptabilidad en los nuevos procesos y tecnologías que surgen día a día.

1. Introducción

El dinamismo industrial y la exigencia productiva del mundo global en el siglo XXI se ha distinguido por la competencia innovadora, como el principal elemento diferenciador prioritario para la permanencia exitosa en un mercado altamente competitivo, así mismo por la inserción de regiones del planeta que han identificado y aprovechado una posición estratégica territorial o una ventaja competitiva ya sea en mano de obra y/o recursos naturales, logrando insertarse en esta dinámica industrial y productiva de un mundo globalizado.

Bajo esta importante situación en México, estados como Jalisco han aprovechado estratégicamente su situación geográfica, es decir su cercanía con el puerto de Manzanillo, contar con una de las ciudades más dinámicas económicamente de México como lo es Guadalajara y el municipio de Lagos de Moreno que representa una conexión entre el corredor automotriz del Bajío. Y es de Lagos de Moreno de quien por el momento nos interesa hacer mención ya que su inserción a la industria automotriz no sólo le brindará una importante derrama económica al municipio; sino a todo el estado, impulsando la economía regional.

El impulso económico que se irá generando obliga a las MIPYMES a comenzar a modificar su cultura organizacional, sus procesos productivos, sus métodos, sus técnicas y tecnologías, es decir modificar las formas en que muchas de ellas han trabajado y tomar conciencia del gran reto al que se estarán enfrentando. Con la apertura de las nuevas empresas que se instalarán en el Parque Industrial Colinas de Lagos que se prevé generar unos 20,000 empleos directos y 100,000 indirectos según notas publicadas por el periódico *El Economista* entre el 18 y 19 de diciembre de 2013, haciéndose esto, una realidad el poder adquisitivo de la población Lagunense se verá beneficiado, convirtiéndose en una sociedad más demandante en cuanto a cantidad y calidad, sin contar que se dará una gran inmigración de individuos que se sumarán a esta nueva dinámica consumista, y si las MIPYMES que son las principales proveedoras de bienes y servicios no están listas, corren el peligro de cerrar y dejar el mercado a aquellas que vengan de fuera con una visión más clara, una estrategia innovadora y por lo tanto más productivas y eficientes.

Es por eso importante destacar que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas deberán unir fuerzas entre ellas y las instituciones educativas de nivel superior, en la búsqueda y alcance innovador no sólo para producir artículos o servicios nuevos, sino también en los diversos procesos productivos u organizacionales.

Bajo esta perspectiva es importante que las MIPYMES de quesos y dulces de leche en la región Altos Norte de Jalisco emprendan grandes cambios comenzando por diseñar su planeación estratégica, su estructura organizacional, crear una imagen corporativa que las diferencie unas de las otras, dándoles una identidad y reconocimiento nacional e internacional por sus buenos procesos y prácticas productivas, generando bienes y/o servicios de alta calidad.

Por lo tanto la implementación de estrategias del Desarrollo Organizacional será de gran ayuda en esta transición planificada que hoy se requiere.

2. Desarrollo Industrial en Lagos de Moreno, ¡Una Oportunidad de Muchos Para Alcanzar el Éxito!

Sin lugar a duda y hoy más que nunca los ciudadanos de Lagos de Moreno deberán estar más conscientes y comprometidos con los cambios que el nuevo desarrollo de la industria automotriz traerá consigo. Se vislumbran grandes cambios al consolidarse este municipio como una parte muy importante del clúster automotriz del Bajío; cambios económicos, culturales, ecológicos, políticos, entre otros, se irán dando paulatinamente, esta es y será una oportunidad de crecimiento y desarrollo para quien sepa aprovechar sus ventajas competitivas (o bien crearlas) y en este sentido es indispensable que las MIPYMES en la región comiencen a cambiar sus viejos paradigmas y se sumen a la modernidad que exigen los tiempos actuales.

Bajo esta situación el Instituto Tecnológico Superior de Lagos de Moreno, a través del área de Investigación crea el proyecto denominado “Ecosistema de innovación para lograr empresas competitivas de bajo impacto ambiental, dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas de quesos y dulces de leche en la región Altos Norte de Jalisco”, en donde al realizar el diagnóstico en cinco micro y pequeñas empresas de este giro nos encontramos con grandes problemas de diseño y cultura

organizacional, además de aquellos que tienen que ver con los procesos productivos, el impacto ambiental y de seguridad e higiene, por lo que fue necesario la intervención del Desarrollo Organizacional (D.O) para analizar y generar recomendaciones de mejora en su planeación estratégica. El diagnóstico organizacional nos permitió identificar los problemas que enfrentan estas organizaciones tales como el miedo al cambio, la desconfianza a los gobiernos, a los sistemas legales y tributarios, desconocimiento de procesos administrativos, falta de documentación, de una mala a pésima comunicación en todos los niveles y muchas veces que es lo peor, en los mandos medios y altos al ser empresas familiares y no tener bien definidas las funciones, careciendo además en muchos casos de conocimientos para ejecutar en forma correcta sus tareas, entre otras, es decir en la mayoría de las empresas diagnosticadas no cuentan con una planeación estratégica, ni estructura organizacional bien definida, una cultura un tanto desfavorable para generar mejoras, por lo que esa ausencia ha ocasionado que no se tenga un objetivo claro de lo que se quiere alcanzar, o a donde se pretende llegar (visión) o cual es la razón de ser de la empresa (misión), mucho menos son conscientes de como es percibida la organización por sus clientes, proveedores, empleados y la sociedad en general.

En figuras de la 1 a la 4 se presentan algunos de los resultados del diagnóstico organizacional.

Como podemos observar las cinco empresas diagnosticadas, como muchas otras son empresas familiares que han ido creciendo según sus necesidades y las necesidades que de ellos ha demandado el mercado local, la gran mayoría no cuentan con una planeación estratégica administrativa, por lo tanto tampoco con una misión, visión y objetivos “claros” o “bien” definidos, carecen también de una estructura organizacional, éstos y la falta de otros elementos son una de las razones que les impiden, por un lado crecer “en forma planeada”, y por otro tener un clima organizacional saludable.



Figura 1 Resultados diseño organizacional.



Figura 2 Resultados clientes

DE LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS CUÁLES HA APLICADO EN SU EMPRESA					
DESCRIPCIÓN	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
1.- Participación de la gerencia en las actividades productivas.	X	X	X	X	X
2.- Integración de la organización.					X
3.- Educación y capacitación a la organización.				X	X
4.- Toma en cuenta la opinión de los empleados.	X	X		X	X
5.- Entregan incentivos a los empleados.	X	X			X
6.- Realizan actividades de integración.		X			X
7.- Son aplicados los reglamentos internos a los empleados en todos los niveles de la empresa.			X	X	X
8.- Cuentan los empleados con prestaciones de ley.			X	X	X
9.- Existe retroalimentación cliente-empresa.	X	X		X	X

Figura 3 Resultados estrategias.

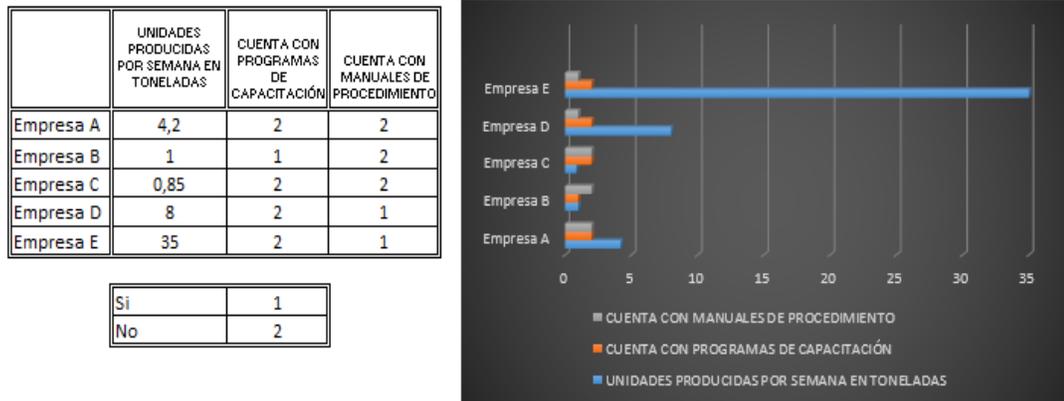


Figura 4 Resultados producción.

Es importante también mencionar que varias de estas empresas no tienen ningún sentido del futuro, por lo que como dice Horacio Andrade en su libro “Cambio o Fuera” dirigir en el siglo XXI (2011), en el mundo de hoy, no sobreviven los más fuertes sino los que mejor responden a las condiciones de un entorno cambiante, es decir los más aptos. Los resultados del diagnóstico nos llevan a plantearnos el siguiente cuestionamiento **¿Son las MIPYMES que se encuentran establecidas en Lagos de Moreno, Jalisco conscientes de los cambios a los que deberán enfrentarse, y estarán aptos para adecuarse a los mismos?**

La situación es preocupante ya que Lagos de Moreno es una ciudad que ya se perfila como uno de los destinos de inversiones automotrices más importantes de estos años, de tal manera que la economía adquirirá una dinámica, tal vez, nunca

antes vista en el municipio, trayendo nuevas oportunidades laborales directas e indirectas, crecimiento en el poder adquisitivo de muchas familias, que a su vez demandarán productos y servicios de mejor calidad, esto es por supuesto excelente, sin embargo si las MIPYMES de la región padecen de miopía y no pueden ver o no quieren ver los cambios que están obligados a llevar a cabo para permanecer en el mercado, estarán destinadas a desaparecer. La gran mayoría de estas empresas están a buen tiempo para comenzar a cambiar en forma planeada y estratégica para que llegado el momento enfrenten a las nuevas competencias que surgirán o llegarán de fuera, viendo en Lagos de Moreno una nueva ciudad de grandes oportunidades para satisfacer a un mercado cada vez más dinámico y globalizado. “De acuerdo al censo económico de INEGI (2010), las **pequeñas empresas** representan 99.8 por ciento de las 4 millones 15 mil unidades empresariales del país. Desafortunadamente, son pocas las que han invertido tiempo o recursos para su **cultura organizacional** a pesar de que es la base para un crecimiento duradero, y representa el soporte para el logro de los objetivos de la organización.” (El Financiero recuperado de www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes.htm)

Para el estado de Jalisco la agroindustria representa uno de los sectores clave al ser la entidad líder en lo que se refiere al sector agropecuario. Es tal la importancia de la agroindustria que representa el 24 por ciento del total de trabajadores asegurados dentro del sector de la transformación en la entidad, y participa con el 17 por ciento del valor de la producción total de Jalisco, esto último de acuerdo a censos económicos del INEGI (SEIJAL, 2011).

Lagos de Moreno juega un papel muy importante en lo referente a la producción de leche y sus derivados, al ser considerada una de las cuencas lecheras más importantes de México, reflejando una participación del 34 por ciento de la economía en el sector agroindustrial, lo que incluye desde negocios familiares, la mediana empresa y hasta grandes organizaciones trasnacionales, quienes en forma conjunta son una fuente muy importante de generación de empleos.

Como vemos, México tiene como característica una economía basada, en buena medida en las pequeñas empresas, y Lagos de Moreno no es la excepción, por lo

tanto absorben una buena parte de la mano de obra de la ciudad y sus alrededores, sin embargo las condiciones laborales de estos empleados no son, en muchos de los casos las más adecuadas, así mismo no existe un trato adecuado de sus derechos constitucionales y laborales como se observa en la imagen No.3, y lo más lamentable es que ni siquiera son conocidos por el propio trabajador. Estas malas prácticas no siempre tienen el objetivo de abusar del empleado, sino que son, el desconocimiento que el mismo propietario tiene de los buenos procesos y prácticas productivas y administrativas, lo que ha llevado a un manejo inadecuado de materias primas e insumos, falta de mantenimiento de instalaciones y equipo, falta de buenas prácticas de manufactura, falta de programas de seguridad e higiene, uso ineficaz de energía eléctrica, de malas a pésimas instalaciones eléctricas que generan enormes fugas, falta de capacitación laboral, como es el caso del 80 por ciento de las empresas diagnosticadas, éste y otros aspectos van propiciando un uso ineficiente de recursos materiales y humanos provocando considerables pérdidas económicas para las empresas, que se van estancando y ahogando en deudas o gastos innecesarios que nunca les permiten capitalizarse para reinvertir en mejoras y en un sano crecimiento.

Para Bennis (1973, citado en Cruz 2010:15) el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo del cambio. Estamos en un buen momento para comenzar a crear una cultura laboral que esté lista para enfrentar los cambios que se avecinan con la llegada de más de una decena de industrias del sector automotriz y otras que les brindarán servicios económicos, administrativos, informáticos, de limpieza y seguridad, entre otros, es decir "Outsourcing".

Según Chiavenato (2007) las **organizaciones** son sistemas de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, en donde la cooperación es esencial para la existencia y prevalencia de la misma, es decir que hay personas capaces de comunicarse dispuestas a contribuir en acciones conjuntas con la finalidad de lograr un objetivo común. Hoy en día la cooperación no es suficiente al

interior de la organización, sino que es rebasada, hoy la cooperación deberá ser entre la organización, institución de educación superior y/o centros de investigación así como con el gobierno, para asegurar no sólo el éxito sino también la innovación. Cada organización, agrupación, o sociedad ya sea en conjunto o en cada una de las partes que la conforma a través del tiempo va creando su propia **cultura organizacional**, hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones, relaciones sociales, la comunicación, es decir todo lo que permite un clima laboral adecuado que da forma a su propia personalidad, que es lo que la diferencia de las demás organizaciones.

En acuerdo con Andrade (2005) ciertamente la **comunicación** es un elemento por demás indispensable crea y mantiene buenas relaciones entre los miembros de un grupo al interior, pero contar con una buena comunicación permite mantener y mejorar las relaciones con los clientes y proveedores favoreciendo la imagen corporativa, pero también hay que tener en cuenta que la buena comunicación es responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante por la posición que ocupa o bien por la información que maneja, sin embargo sí es responsabilidad de todos. La responsabilidad y el compromiso tienen que ver con la actitud de cada uno de los colaboradores y hablando de las actitudes, éstas influyen de forma decisiva en el comportamiento de las personas mostrando, por lo tanto el clima laboral que se tiene.

3. Conclusiones

La respuesta al planteamiento sobre si ¿Son las MIPYMES que se encuentran establecidas en Lagos de Moreno, Jalisco conscientes de los cambios a los que deberán enfrentarse, y estarán aptos para adecuarse a los mismos?, en lo personal no creemos que estén conscientes la mayoría de ellas, de las exigencias del mercado, pero sí creemos y estamos totalmente seguras de que lo primero es aceptar que se ha estado actuando en forma incorrecta y por otro lado abrirse al cambio buscando ayuda profesional, esto asegurará su permanencia y éxito en el mercado.

Un buen clima laboral favorecido con una buena comunicación en todos los niveles, una excelente voluntad, un alto compromiso y responsabilidad será el escenario ideal para adaptarse y adecuarse a los cambios que exige el Lagos de Moreno que está a punto de surgir, de no tomar conciencia las MIPYMES no sólo aquellas dedicadas a la elaboración de quesos y dulces de leche sino a todas las Micro, Pequeñas y Medianas empresas que hoy por hoy se ven envueltas y absorbidas por la globalización y de no ponerse alerta y cambiar sus paradigmas, el único destino que les depara el futuro próximo será sin lugar a duda su muerte.

4. Bibliografía y Referencias

- [1.] Andrade, Horacio (2011) Cambio o fuera dirigido en el siglo XXI. USA revisado y recuperado el 24 de septiembre de 2015 https://books.google.com.mx/books?id=WI8opTELB-AC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- [2.] Chiavenato, Idalberto. (2007) Introducción a la teoría general de la administración México. Mc Graw Hill. Séptima edición.
- [3.] De Faria, Melo (2004) Desarrollo Organizacional un enfoque integral. México. Ed. LIMUSA.
- [4.] El economista recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/12/18/invertiran-60-mdd-parque-industrial-automotriz-jalisco>.
- [5.] El economista recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/12/19/lagos-moreno-tendra-parque-automotriz>.
- [6.] El Financiero recuperado de www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes.htm.
- [7.] Guízar, Montufar R. (2013) Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones. México D.F. Ed. Mc Graw Hill Cuarta edición.
- [8.] SEIJAL. 2011. Sistema Estatal de Información Jalisco. Consultado en <http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal/seijal>