

# La innovación organizacional en las empresas algodoneras del municipio de San Pedro de las Colonias Coahuila

Área de investigación: Administración de la Tecnología

## Lilibet Mendoza Wong

Escuela de Administración San Pedro  
Universidad Autónoma de Coahuila  
México

[Lilibetmendoza1@hotmail.com](mailto:Lilibetmendoza1@hotmail.com)

## Francisco Alberto Mendoza Rodriguez.

Escuela de Administración San Pedro  
Universidad Autónoma de Coahuila  
México



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Escuela de Administración San Pedro Universidad Autónoma de Coahuila

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# La innovación organizacional en las empresas algodoneras del municipio de San Pedro de las Colonias Coahuila

## RESUMEN

Durante los últimos años, las empresas han evolucionado tanto tecnológicamente como en su organización, y esto se ha debido en gran parte al nivel de innovación que han alcanzado. La presente investigación muestra el grado de innovación organizacional dentro de las empresas rurales dedicadas al algodón en el municipio de San Pedro de las Colonias Coahuila y el proceso de desarrollo que han obtenido en este nuevo esquema de competitividad.

**Palabras claves:** innovación, empresas rurales, algodón



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Clayton G. B. Martins / Pexels (Imagen de stock)

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ALGODONERAS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO DE LAS COLONIAS COAHUILA

## Introducción

Hablar de innovación actualmente, es para las empresas tema fundamental para poder subsistir en la medida en que la globalización ha permitido una competencia mundial que las ha llevado a sus límites en diferentes dimensiones: desde precio, rapidez en el servicio hasta cambios en el diseño organizacional. La ventaja competitiva que han encontrado las empresas dentro del mercado sea cual fuere su tamaño es la innovación.

Nelson y Rosenberg (1993) Consideran a la innovación como un proceso de conversión de una oportunidad en nuevas ideas y el efecto resultante de poner dichas ideas en práctica y en uso amplio. Sin embargo, en la tradición de los estudios de innovación industrial, sus actividades incluyen todos aquellos procesos a través de los cuales las firmas o empresas dominan y utilizan en la práctica productos y procesos que son nuevos para ellas, aún cuando no LO sean a nivel mundial o nacional.

Peter Drucker, (1985), afirma que “La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual se puede explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente y ofrecer diferentes funciones o servicios mejorándolos.

De acuerdo con la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) y la norma UNE 166.000 la gestión de la innovación tecnológica se define como “el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles (humanos, técnicos y económicos) con el fin de incrementar el conocimiento y generar ideas para obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización”.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria,  
México, D.F.

Para el Manual de Oslo (2005) existen cuatro categorías distintas de innovación:

1)Innovación del producto,2)Innovación de proceso, 3)Innovación organizativa, 4)Innovación de marketing

En el caso que nos interesa, la innovación organizativa consiste en la implementación de un nuevo método relacionado con la definición de la estructura organizativa de la empresa, sus procedimientos y rutinas de trabajo , la organización de los propios puestos de trabajo ( con un cambio en la distribución de responsabilidades y en la autonomía para la toma de decisiones por parte de cada empleado). De acuerdo a Davenport (1993) este tipo de innovación puede ser una condición para que otros tipos de innovación puedan ser desarrollado en la empresa. Ya que como señala Lam (2004) la innovación organizativa pudiera ser una precondition necesaria para la innovación técnica. En suma como señala Porter (1990) : "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones"

Comenta Lam(2004) que cuando en la literatura organizacional se habla de innovación organizacional se hace referencia a tres grandes áreas de estudio:

a) La innovación en sí

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

b) Los diferentes tipos de innovación en las organizaciones

c) Los cambios en la estructura de la organización

En un contexto más amplio la OECD(2005) define innovación de tipo organizacional desde tres puntos de vista los cuales pueden darse como un todo ó de manera individual dentro de la organización. Esta implementación de nuevos métodos organizacionales son:

a) La práctica de los negocios: implementación de nuevos métodos de organización de rutinas y procedimientos para dirigir el trabajo.

b) innovaciones en la organización de los puestos de trabajo: comprende nuevos métodos para la distribución de responsabilidades, división del trabajo y líneas de autoridad.

c) Nuevos métodos organizacionales en las relaciones externas: comprende nuevas formas de manejo de las relaciones con instituciones públicas o privadas.

Tomando en consideración los elementos anteriores, el presente trabajo está centrado en analizar hasta donde la innovación organizacional dentro de las empresas algodoneras localizadas en el municipio de San Pedro de las Colonias Coah, ha permitido que éstas consigan ventajas competitivas.

### Organización

El municipio de San Pedro de las Colonias Coahuila (como se muestra en la fig1) es reconocido por ser uno de los 3 principales productores de algodón en el país Sagarpa(2009). El municipio pertenece a la Región Lagunera que abastece una parte de la demanda de algodón a diferentes estados de la República Mexicana. Es importante mencionar que esta región desde hace 50 años ha sido la mayor productora de este insumo en el país, en gran medida por las características climatológicas que son adecuadas para su siembra.

Oct  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.



Fig 1 Municipio de San Pedro de las Colonias en el estado de Coahuila.

La mayor parte de las tierras destinadas para este cultivo pertenecen a ejidatarios que son los dueños por decreto presidencial de las mismas. El municipio de San Pedro está conformado por ejidos y pequeños propietarios; los primeros cuentan con una hectárea y media de cultivo y los otros con extensiones mayores que van de las 2 hasta las 200 hectáreas, que son permitidas por

<http://coinforma>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

ley. Los productores rentan mas hectáreas y sus derechos de agua para aumentar su extensión sembrada teniendo hasta 1500 hectáreas algunos de ellos.

Dentro del municipio existen 20 asociaciones de productores de algodón. y el número de integrantes de cada una varía desde 120 a 600 .Dando un total 5300 productores de algodón distribuidos en todas ellas. La asociaciones son consideradas como empresas, las cuales son nuestro objeto de estudio.

Todas estas organizaciones cuentan con una estructura administrativa bien organizada. La función principal de estas asociaciones es la de financiar a los productores durante el cultivo del algodón: proporcionando recursos para la siembra, fertilización, fumigación y cosecha del algodón. Además, algunas de ellas cuentan con despepites para ofrecerles el servicio de maquila, que consiste en quitar la semilla de la fibra y hacer pacas de algodón para posteriormente clasificarlas y venderlas Cabe mencionar que también se comercializa la semilla..

Afirma Gomez y Calvo(2010).Esta visión centrada en procesos y en las actividades que aportan valor a los clientes es mucho más ventajosa para la innovación, ya que permite rediseñar las actividades de empresa y centrar el esfuerzo en las actividades que constituyen la mayor fuente de valor para el cliente.

Se considera también parte de la innovación organizativa las fusiones con otras asociaciones donde se tomen los métodos de trabajo y sus manuales de organización para aplicar las mejores prácticas dentro del proceso.

Las aportaciones de las diferentes áreas responsables del los procesos, la reingeniería y mejora continua del proceso son algunos elementos a considerar El término de reingeniería y su relación directa con la innovación organizativa pudiera dejar muy clara su aplicación y la manera que influye este tipo de prácticas en el área administrativa. Optimizando de manera eficiente los recursos de todo tipo.

Octubre  
Ciudad Universitaria



Fig 2. Asociación de productores de algodón Nueva Laguna y su planta despepitadora en el municipio.

### Métodos y Materiales

En el presente estudio exploratorio, se aplicaron encuestas a una muestra 12 asociaciones de algodoneros de 20 existentes. Utilizando un cuestionario semi estructurado. Además de una

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

[informacongreso.fca.unam.mx](http://informacongreso.fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

serie de entrevistas a dependencias relacionadas con la agricultura y despite de algodón.se recurrió a la revisión de la literatura. La selección de la muestra se realizo tomando como base las asociaciones más importantes del municipio y que estuvieran mejor organizadas además.se realizo un análisis de la información y se una realizo una tabulación.

## RESULTADOS

De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas realizadas y aplicación del instrumento se identificar etapas generales del proceso productivo del algodón como muestra la figura 3. Además se identificar características importantes en lo referente a la innovación organizacional dentro de las asociaciones estudiadas.

Los principales proceso que se identificaron en las asociaciones son: registro de productores, préstamo a productores, control de insumos, control de siembra, entrada y pesaje, comercialización

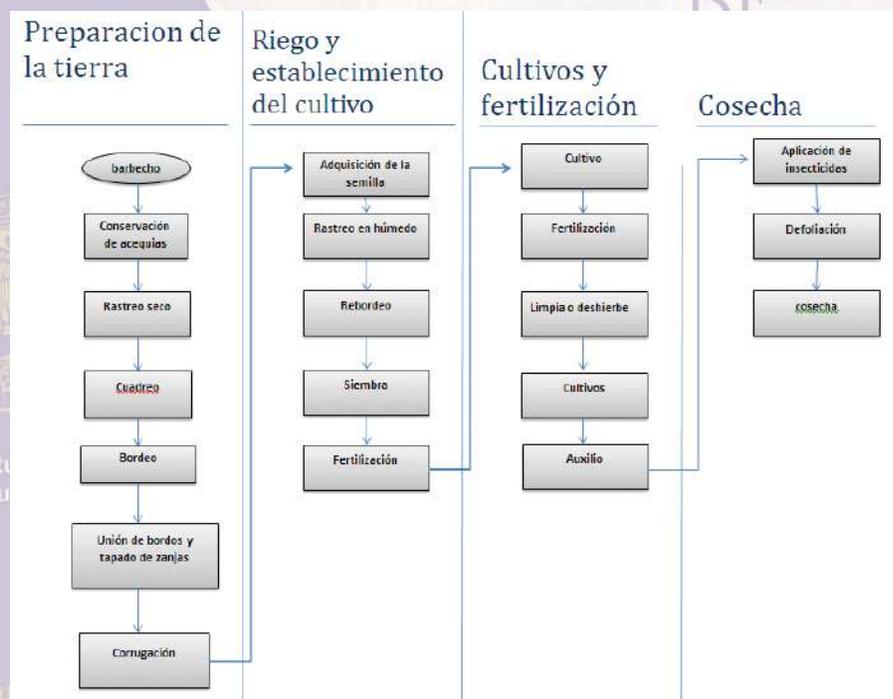


Fig 3. Etapas del proceso de Cultivo del algodón. Fuente propia

Se observó que las empresas contaban con un departamento administrativo, en el cual llevan el control de las liquidaciones y préstamos de avío que se les hacían a los productores. Además de llevar el control de los avances del cultivo y sus correspondientes trabajos los cuales eran retroalimentados por un grupo de especialistas en el campo de las mismas asociaciones. Se observaron algunas diferencias considerables entre asociaciones, se agruparon esas diferencias y dio como resultado lo que se muestra en la fig 4.

Se formaron grupos de asociaciones de acuerdo a las siguientes características:

**grupo1** son asociaciones que cuentan con mayor número de hectáreas sembradas, que van desde 25- hasta 1500. Cuentan con un departamento de administración y frecuentemente recurren al

outsourcing para los departamentos de contabilidad y ventas. Están constituidas por productores de pequeñas propiedades. ¿pertenecen a asociaciones nacionales de productores con algunos contactos internacionales

**grupo2:** La extensión sembrada es de 10 hasta 300 has. Sembradas. Cuentan con departamento de administración bien estructurado. Esporádicamente utilizan servicios externos de instituciones privadas en su mayoría utilizan servicios de instituciones públicas. representan un 30%.

**grupo3:** se conforma por asociaciones que integran tanto a pequeños propietarios como a ejidatarios, cuentan con un departamento de administración organizado, sin recurrir a servicios externos más que de capacitación. en instituciones públicas y se integran a cooperativas con otras asociaciones. con extensiones de siembra de 1.5 a 50 has.

**grupo 4:** se integra por asociaciones que integran en su mayoría a ejidatarios con superficies sembradas que van de 1.5 hasta 15 has. cuentan con departamento de administración mal estructurado, con personal realizando diferentes funciones, no solicitan servicios de outsourcing y asisten a cursos de capacitación en instituciones públicas 2 veces al año.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo3	Grupo4
<b>Planeación estratégica</b>	Misión, visión  Objetivos descripción de puesto, FODA  Matriz	objetivos para el año en curso y metas de venta	Objetivos  Fuerzas  Debilidades	Solo metas de venta y producción anual
<b>Organigrama</b>	si	Se tiene definido de manera informal y sus actividades varían	Todos saben lo que tienen que hacer pero no se tiene formalmente	no
<b>Capacitación</b>	Anualmente se adquirió un swf y se tomo un curso se despidieron 2 personas.	Solo en uso de computadoras y han implementado hojas de calculo para su control	no	no
<b>Reingeniería</b>	La última revisión y reestructuración fue hace 3 años ,se generaron descripción de puestos y se abrieron nuevos puestos	se reviso las actividades del personal y se tomaron decisiones que disminuyen los costos	La última revisión hace 5 años	Todo se lleva en un diario

Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

<b>Esquemas de Colaboración</b>	<b>Se tienen redes con sagarpa y con otras asociaciones nacionales donde se retroalimentan de los esquemas y organización</b>	<b>Solo cursos en instituciones educativas y de investigación</b>	<b>Entre asociaciones y se transmiten nuevas prácticas administrativas</b>	<b>Solo entre productores de la misma asociación</b>
<b>Procedimientos</b>	<b>Solo se tiene a nivel operativo y para la liquidación</b>	<b>Si se tienen solo para elaboración de liquidación</b>	<b>Solo para realizar liquidación en el área de contabilidad</b>	<b>Solo para la liquidación</b>

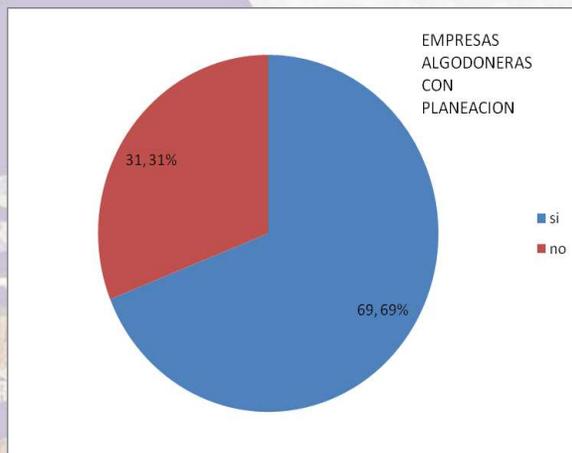
**Fig 4 Características de grupos de Asociaciones de productores. Fuente propia**

En los únicos dos grupos donde se identificó una reingeniería en el proceso fue en los casos del grupo 1 y 2.

Dentro del grupo 1 :Se realizó reingeniería en 2 procesos principalmente: dentro del departamento de contabilidad en el proceso de liquidación.se adquirió un sistema de cómputo administrativo y algunos pasos que se realizaban de manera tradicional desaparecieron al pasar a la aplicación informática. Dicha innovación surgió del departamento de contabilidad hacia la gerencia Y se crearon 2 puestos que fueron el de auxiliar en liquidación. y el de responsable de cultivos obteniendo cambios en el procedimiento y en las líneas de responsabilidad.

Dentro del grupo 2: El fin de reducir los costos motivó a revisar las descripciones de puestos que se tenían de todo el personal y fusionar algunos dejando actividades menos repetitivas y más eficientes. Por lo tanto disminuyeron los costos de operación al requerir menos personal en su organización. Generaron innovación en líneas de responsabilidad y cambios en el organigrama.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.



**Grafica 1 Muestra el nivel de planeación que tienen las asociaciones de algodoneros. Fuente propia**

La planeación estratégica es parte muy importante de la innovación porque se define manera formal la dirección de la asociación y los cambios que pudieran tener a través del tiempo. Solo el 31.33 de las empresas la tienen de manera formal.



Grafica 2 Muestra el nivel de innovación organizacional dentro de las asociaciones.fuente propia

El nivel de innovación organizacional es de suma importancia y puede desencadenar otros tipos de innovación tal es el caso de la tecnológica como lo menciona , al realizar una reingeniería dentro del departamento administrativo, al identificar en el proceso la necesidad de recortar costos y sustituir personas por una computadora.se ve claramente esa relación.

### Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos y a la revisión de la literatura concluimos que La innovación organizacional dentro de las empresas algodoneras del municipio es aplicada en sus tres vertientes principales :en cambios en los procedimientos y formas de trabajo, como se presentó en las asociaciones del grupo 1, en los cambios de líneas de responsabilidad y descripción de puestos como fue el caso de las empresas del grupo2 y la innovación con entidades e instituciones externas como es el caso del outsourcing , capacitación de instituciones publicas como la sagarpa y de instituciones privadas como cámaras nacionales de donde reciben retroalimentación para mejora de sus procesos. Coincidiendo con la OOECD(2005) que define que la innovación de tipo organizacional desde tres puntos de vista los cuales son: a) La práctica de los negocios,b) innovaciones en la organización de los puestos de trabajo, c) Nuevos métodos organizacionales en las relaciones externas:

El considerar la reingeniería en actividades aisladas de la organización, sin considerar procesos completos con productos finales. Puede provocar un resultado que no impacte en la organización como se espera. Lo ideal es que al momento de un rediseño se analicen procesos completos como el proceso de producción, venta, comercialización, etc. Para que las actividades intermedias se encuentren en sincronía para el objetivo final del proceso. Así como las áreas de

responsabilidad dentro del organigrama y descripción de puestos con responsables por proceso y no por área. De esta forma se asegura la continuidad de las actividades hasta llegar al producto.

Se concluye además que las empresas del grupo uno que presentan mayor nivel de innovación organizacional en las tres vertientes, obtienen mejores beneficios que les reditúan en disminución de costos y actualización constante, lo cual aumenta su nivel de competitividad.

# XXIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## BIBLIOGRAFIA

**DAVENPORT, T.H.** (1993): *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press

**DRUCKER, P.** 1985. La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa. Pág. 25-26; 35-44

**GOMEZ,A.; CALVO,J.**(2010). La innovación: Factor Clave del éxito Empresarial

**HAMMER,M.; CHAMPY,J.**(1993): *Reengineering the corporation*.Harper Business.

**HOLCOMBE, R. G.** (2007) *Entrepreneurship and Economic Progress*, Routledge, Londres

**LAM A.**(2005) "Organizational innovation" capítulo 5 En FABERBERG,J.;

**MOWERY,D.;NELSON R.R.**(eds): *The Oxford handbook of Innovation*,Oxford University Press

**NELSON Y ROSENBERG**, 1993 *Revista de Investigación en gestión de gestión de tecnología*

**OCDE y EUROSTAT** (2005): *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, The measurement of Scientific and Technological Activities, Third Edition*. A joint publication of OCDE and EUROSTAT. Paris.

**SAGARPA** (2009) [www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx)

**PORTER (1990)** *The Competitive Advantage of Nations*

**PORTER (1980)** *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510