



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**



**“HABILIDADES ADMINISTRATIVAS APLICADAS EN AGRONEGOCIOS
DE CACAO. ESTUDIO COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES
SOCIALES Y MIPYMES DE COMALCALCO, TABASCO.”**

TRABAJO RECEPCIONAL BAJO LA MODALIDAD DE:

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

Lic. Blanca Estela Díaz Rodríguez

Directora de Tesis:

Dra. Concepción Reyes De la Cruz

Codirector

Dr. Juan Carlos Mandujano Contreras

Villahermosa, Tabasco, Junio 2017.



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DACEA

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Oficio No. JEP/279/17

Mayo 12 de 2017.

Autorización de Impresión

Trabajo Recepcional.

**LIC. BLANCA ESTELA DÍAZ RODRÍGUEZ
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**"HABILIDADES ADMINISTRATIVAS APLICADAS EN AGRONEGOCIOS DE
CACAO. ESTUDIO COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES SOCIALES Y
MIPYMES DE COMALCALCO, TABASCO".**

Está usted autorizada para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos normales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

ATENTAMENTE


**M.F. LENÍN MARTÍNEZ PÉREZ
DIRECTOR**

Universidad Juárez
Autónoma de Tabasco



DIVISION ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCION

γ C.c.p. Archivo
LHT/*gsb

CARTA AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada **"HABILIDADES ADMINISTRATIVAS APLICADAS EN AGRONEGOCIOS DE CACAO. ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y MIPYMES DE COMALCALCO, TABASCO"**, de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 02 días del mes de Junio del año 2017.

AUTORIZÓ



L.R.C BLANCA ESTELA DIAZ RODRIGUEZ

DEDICATORIA

A Dios

¡Gracias! a Dios, por haberme brindado las fuerzas en cada momento y situación que se presentó, la sabiduría que con esfuerzo y dedicación se hizo realidad este sueño.

A mi familia

A mis Padres, Sra. María Luz Rodríguez de los Santos y Sr. Miguel Ángel Díaz Alberto, por todo el apoyo incondicional; por brindarme cariño y amor, por creer en mí, ya que nunca me han dejado sola en cada momento importante de mi vida.

A mis hermanas, Adriana y Conchy por brindarme el apoyo, comprenderme y fortalecerme con palabras de aliento para continuar este logro.

Y a mis demás familiares, sobrinos que alegran mi corazón con su inocencia.

A mi Asesora

Por brindarme su apoyo incondicional y confianza en el trayecto de la realización de este proyecto, Dra. Concepción Reyes de la Cruz.

A mis Amigas

Por no dejarme sola, apoyarme de una u otra manera, con sus ánimos y sinceridad.

Infinitas gracias..Atte.

Blanca Estela Díaz Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi formación Académica y aprender a realizar un proyecto de investigación.

A la UNAM por realizar actividades de vinculación a través de la investigación con otras IES, en temas pertinentes como el proyecto PAPIITIN303515 "Empleo y programas de desarrollo rural una visión comparada y subnacional; donde la UJAT colabora, a través del proyecto: clave UJAT-DACEA 2016-87 programas estratégicos de desarrollo rural en Tabasco, donde participé como Tesista de la Maestría en Administración, con el tema "HABILIDADES ADMINISTRATIVAS APLICADAS EN AGRONEGOCIOS DE CACAO. ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y MIPYMES DE COMALCALCO, TABASCO".

Muchas gracias!

Contenido

Introducción	6
Capítulo 1. Diseño de investigación	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Justificación	10
1.3 Objetivos de la investigación	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Hipótesis	12
1.5 Proceso metodológico	12
Capítulo 2. Marco Teórico	15
2.1 Administración	15
2.1.1 Etapas del proceso administrativo.....	16
2.1.2 El proceso administrativo de las organizaciones cooperativas.....	18
2.2 Habilidades administrativas	20
2.2.1 Liderazgo.....	26
2.2.2 Toma de decisiones.....	27
2.2.3 Cultura Organizacional.....	33
2.2.4 Planeación estratégica.....	35
2.3 Tipos de organizaciones	38
2.3.1 Agronegocios.....	39
2.3.2 La Agroindustria.....	40
2.3.3. Las Asociaciones Cooperativas.....	41
Capítulo 3. Análisis situacional	44
3.1 Desarrollo agroindustrial en Tabasco	44
3.2 Análisis de la situación en las Organizaciones Sociales	46
3.3 Programas de apoyo gubernamentales para las organizaciones en agronegocios	52
3.4 Plan estratégico oportunidad para las empresas cacaoteras de denominación de origen	56

3.5 Unión Nacional de Productores de Cacao	56
3.6 Organizaciones Sociales	59
3.7 MIPYMES	65
Capítulo 4. Propuesta de acciones de mejora en las habilidades administrativas para la toma de decisiones en Agronegocios de Cacao	82
Conclusiones	88
Referencias	90
Abreviaturas	94
Glosario	95
Anexos	97

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso administrativo (Chiavenato, 2006)	15
Figura 2. Modelo de habilidades directivas esenciales (Whetten & Cameron, 2005).....	24
Figura 3. La pirámide de las habilidades directivas (Reh, 2009)	23
Figura 4. Diferencia entre directivo y líder (Warren Bennis 2004).....	27
Figura 5. El proceso de toma de decisiones (Parra 2006).....	28
Figura 6. La cultura y sus manifestaciones y su impacto en los resultados (Stoner 1996)..	34
Figura 7. Principales Estados de producción de Cacao (Avendaño 2011)	44
Figura 8. Región Chontalpa Consejo Distrito Federal Rural y Sustentable (2010).....	46
Figura 9. Municipio Comalcalco, Tabasco (INEGI 2005)	46
Figura 10. Estructura conformada por las Asociaciones, Estado Tabasco (Revista UNPC 1990)	57
Figura 11. Consejo Administrativo de la UNPC (Revista de la UNPC 1990)	59
Figura 12. Asoc. No. 1 Comalcalco, Tabasco (Fuente propia con base de la investigación)	61

Figura 13. Asoc. Villa Aldama Comalcalco Tabasco (Fuente propia con base a la investigación).....	63
Figura 14. Explanada de la Asoc. Villa Aldama, Comalcalco (Fuente propia con base a la investigación).....	63
Figura 15. Asoc. Villa Tecolutilla, Comalcalco (Fuente propia con base a la investigación).....	65
Figura 16. Asoc. Villa Tecolutilla, Comalcalco (Fuente propia con base a la investigación).....	65
Figura 17. Hacienda Jesús María (Fuente propia con base a la investigación).....	67
Figura 18. Mapa de Ubicación Hacienda Jesús María (Fuente propia con base a la investigación).....	67
Figura 19. Hacienda Cholula (Fuente propia con base a la investigación).....	69
Figura 20. Mapa de Ubicación Cholula (Fuente propia con base a la investigación).....	69
Figura 21. Hacienda La Luz (Fuente propia con base a la investigación).....	70
Figura 22. Ubicación Hacienda la Luz (Fuente propia con base a la investigación).....	70

Índice de tablas

Tabla 1. Entrevista de Organizaciones sociales y MIPYMES.....	13
Tabla 2. Situación Histórica de las Organizaciones sociales.....	49
Tabla 3. Programas históricos de Organizaciones sociales.....	50
Tabla 4. Programas de apoyos para las organizaciones.....	52
Tabla 5. Datos generales de las Organizaciones sociales.....	60
Tabla 6. Haciendas cacaoteras en Comalcalco, Tabasco.....	66
Tabla 7. Habilidades administrativas de las Organizaciones sociales y MIPYMES.....	71
Tabla 8. Matriz de hallazgo de las organizaciones sociales y MIPYMES.....	72
Tabla 9. Aspectos de liderazgo Organizaciones sociales y MIPYMES.....	74
Tabla 10. Aspectos de Toma de decisiones Organizaciones sociales y MIPYMES.....	75
Tabla 11. Aspectos de Cultura Organizacional Organizaciones sociales y MIPYMES.....	76
Tabla 12. Aspectos de la planeación estratégica Organizaciones sociales y MIPYMES.....	77

Tabla 13. Análisis FODA Organizaciones sociales.....	79
Tabla 14. Análisis FODA MIPYMES	80
Tabla 15. Propuesta de capacitación Requisitos y lineamientos	83
Tabla 16. Propuesta de capacitación administración.....	84
Tabla 17. Propuesta de capacitación Visión Empresarial.....	85
Tabla 18. Formación de Liderazgo Transformacional, Empresarial	86
Tabla 19. Propuesta de vinculación con otras organizaciones.....	87

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Introducción

El cacao es un producto esencial para el desarrollo del estado de Tabasco, desde el punto de vista económico contribuye a la generación de empleos; permite la conservación de un ecosistema único, y desde la perspectiva histórica, nos da identidad por ser un producto originario de Tabasco, según denominación.

El sector de la microempresa de agronegocios ha sido muy controvertido en términos de políticas, programas y acciones. Las MIPYMES hasta el momento siguen necesitadas de fundamentos operativos que de forma continua pongan de manifiesto su problemática al momento de crecer o crear nuevas ideas, para esto el Gobierno del estado de Tabasco junto con el Gobierno Federal tiene a su disposición programas de apoyos para su permanencia y consolidación para cada una de ellas, lo cual permitirá promover la generación del autoempleo y empleo.

El presente trabajo es un estudio comparativo de las habilidades administrativas en las Organizaciones Sociales y MIPYMES del municipio de Comalcalco, Tabasco Implementando propuestas que benefician al desarrollo de la administración de los agronegocios, para mejorar la aplicación de políticas públicas.

Esta investigación está integrada por cuatro capítulos. En el capítulo I, se hace el planteamiento del problema, la necesidad de un estudio comparativo de las Organizaciones Sociales y MIPYMES, la justificación, delimitación del objeto de estudio, los objetivos, y el diseño metodológico de la investigación, lo cual permitirá obtener los resultados de la situación de las agroindustrias del cacao.

En el capítulo II, se presenta la revisión teórica de aspectos administrativos, donde las habilidades, liderazgo, cultura organizacional y planeación estratégica para la toma de decisiones son básicas para determinar las estrategias. Así mismo, es importante considerar los elementos referenciales de políticas públicas y apoyos para el desarrollo de la agroindustria a través de programas y alianzas para el fortalecimiento de la cadena de valor del cacao.

En el capítulo III, se muestra el análisis situacional de las organizaciones sociales y MIPYMES en agronegocios de cacao del municipio Comalcalco, Tabasco en las habilidades administrativas. Resultados obtenidos de la investigación realizada a través de la aplicación de instrumentos tales como: aplicación de entrevistas a empresarios agroindustriales y análisis de información secundaria con la elaboración de cuadros de datos de producción de cacao y utilización de técnicas para diagnóstico y discusiones sobresalientes de la investigación; mismas que permitieron identificar las habilidades administrativas en las organizaciones como se muestra en la matriz de hallazgos.

En el capítulo IV, se presenta la propuesta para generar acciones que permitan la mejora de las habilidades administrativas de quienes dirigen los agronegocios de cacao municipio Comalcalco, Tabasco.

Las conclusiones de la investigación muestran los resultados de la comparación de habilidades administrativas de Organizaciones sociales y MIPYMES, lo que permitió identificar la forma de tomar decisiones de acuerdo a las características y formas de gestión de la cultura organizacional de cada agroindustria.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Capítulo I

Diseño de la investigación

Capítulo 1. Diseño de investigación

1.1 Planteamiento del problema

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades administrativas en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las empresas y organizaciones. En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos (Alles, 2007).

De manera específica, las organizaciones sociales en agroindustria de cacao del municipio de Comalcalco, Tabasco carecen de habilidades administrativas que no les permiten el desarrollarse al grado de las MIPYMES, lo que ha repercutido la falta de organización en el ámbito administrativo, porque los directivos no cuentan con la visión, y los conocimientos básicos para llevar un plan estratégico de mejora, sus objetivos no están bien definidos, el liderazgo ha estado al mando de productores campesinos con niveles de estudios a nivel primaria, lo cual hace que no deleguen adecuadamente las actividades en cada uno de los puestos, es decir no hay una estructura administrativa fundamentada que impacte en la toma decisiones.

Otro factor de mucha relevancia es el ámbito de cultura organizacional dentro de las organizaciones sociales en el sector cacao es común que los coordinadores se consideran con la experiencia adecuada, y se resistan al cambio, evitando la capacitación e innovación necesaria para cada área.

Es decir, que esto es también cerrar puertas parte fundamental a las empresas, esto no permite que se tenga un nuevo giro, nuevas ideas o tecnologías adecuadas para un avance en menor tiempo posible, reduciendo gastos para obtener los beneficios esperados.

Por otra parte, al no contar con una buena coordinación para los programas de apoyos que el Gobierno les otorga, la falta de los conocimientos y aplicación de lineamientos, los trámites y proceso de gestión se limitan y, por tanto, el índice de crecimiento es bajo.

Los agronegocios requieren hoy en día una nueva visión, que permita los conocimientos de los mercados y añadir valor en cada proceso: de producción, administrativo, creativo e innovador, para la toma de decisiones calificadas en un ambiente sano y competitivo para llegar a los consumidores.

1.2 Justificación

En la actualidad las habilidades administrativas en las Organizaciones sociales y MIPYMES, están adquiriendo cada vez mayor importancia, ya que se convierte en una verdadera ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial.

El beneficio que se obtendrá con la elaboración de esta investigación, será para que los futuros líderes de las Organizaciones Sociales y MIPYMES conozcan un panorama amplio de la situación actual debido a la escasa cultura organizacional, toma de decisiones y así mismo conocer la importancia de llevarse a cabo de manera correcta la administración empresarial, evitar los conflictos que se presentan, ya que se busca que cuenten con las bases administrativas necesarias tomando en cuenta las propuestas mismas

que les servirían como asesoría para obtener algunos financiamiento de apoyos gubernamentales alcanzando la eficiencia adecuada.

La forma profesional y empresarial de hacer producir al cacao requiere que los líderes, representantes de las Organizaciones Sociales y MIPYMES tengan mejores conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas.

El producto principal de este trabajo, es un material escrito o estudio de investigación que servirá de consulta para apoyar en el ámbito empresarial, complementando la ejecución de un modelo metodológico.

El interés de analizar las Organizaciones Sociales y MIPYMES en agronegocios de Cacao municipio de Comalcalco, Tabasco en el ámbito administrativo permitió conocer las causas que ocasionan una mala administración u organización, tomando en cuenta las características y las habilidades administrativas, el liderazgo y la cultura organizacional.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Realizar un análisis comparativo de habilidades administrativas aplicadas en agronegocios de Organizaciones Sociales y MIPYMES, para desarrollar estrategias que permitan mejorar la planeación y toma de decisiones de la organización.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar las unidades productivas en agronegocios de cacao considerando las habilidades administrativas para la toma de decisiones.
- Conocer cuáles son ventajas y desventajas de las habilidades administrativas.
- Proponer acciones estratégicas para mejorar las habilidades administrativas, aplicadas en los agronegocios de cacao organizaciones en Comalcalco, Tabasco.

1.4 Hipótesis

“Si se realiza un análisis comparativo de habilidades administrativas aplicadas en agronegocios de Organizaciones Sociales y MIPYMES productoras de cacao, permitirá proponer estrategias para la planeación y toma de decisiones de la organización”.

1.5 Proceso metodológico

Para la elaboración de este trabajo de investigación se utilizó el método deductivo, delimitando de lo general a lo particular el tema de interés en analizar, la problemática de organizaciones productoras de cacao. Así mismo, se utilizó el enfoque cualitativo utilizando la observación y realización de guías de entrevistas semiestructuradas a directivos, lo cual permitió conocer cómo se toman las decisiones y el papel que juegan las Organizaciones Sociales y MIPYMES de agronegocios de cacao del municipio de Comalcalco, Tabasco dentro del ámbito administrativo.

Cabe hacer mención la necesidad de revisar diversas fuentes oficiales, donde se elaboraron tablas para análisis de datos que fortalecen y complementan los conocimientos adquiridos de fuentes primarias.

Municipio	3 Organizaciones sociales	3 Mipymes
Comalcalco	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asoc.No1“Comalcalco Tabasco” ✓ Asoc. Agrícola local de Villa Aldama ✓ Asoc. Agrícola de Villa Tecolutilla 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacienda la luz, ✓ Hacienda Jesús María, ✓ Hacienda Cholula

Tabla 1. Entrevista de Organizaciones sociales y MIPYMES.
Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

Los análisis de documentos digitales de artículos especializados y libros científicos, teorías y temáticas sobre las habilidades en la toma de decisiones, liderazgo y planeación estratégica, entre otros aspectos teóricos, que permitieron tener los elementos teóricos y referenciales, así como de las políticas públicas aplicadas al desarrollo agroindustrial.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Capítulo II

Marco teórico

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Administración

Menciona Hitt, Black, & Porter (2006), a la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. El autor hace énfasis en su definición sobre los procesos y recursos que hay que llevar a cabo en la organización para la consecución de los logros y metas organizacionales.

De igual manera, Chiavenato (2006), describe a la administración como el proceso de planificación, organización, dirección y control el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Según la definición del autor la administración es un proceso de cuatro etapas consecutivas, cada una con el fin de lograr los objetivos organizacionales de una empresa y que son parte esencial.

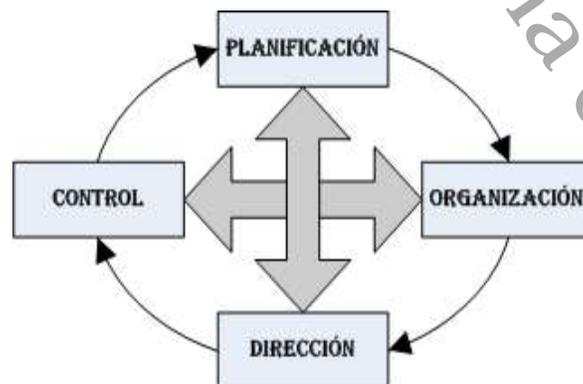


Figura 1. Proceso administrativo (Chiavenato, 2006)

2.1.1 Etapas del proceso administrativo

De acuerdo a Münch (2005), el proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier persona, manejar eficazmente una organización y que consiste en dividir a la administración en un proceso integrado por varias etapas.

a) Planeación

Koontz y Wehrich (2002), definen la planeación como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. No contar con estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Münch (2007) señala que la planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con mayor probabilidad de éxito. Es importante porque permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos, reduciendo la incertidumbre y enfrentar de mejor manera la contingencia, evitando tomar decisiones empíricas.

b) Organización

Arango menciona (2009), en la parte de la estructura administrativa de las cooperativas planificar significa fijar las políticas, directrices y planes generales de la

cooperativa para el cabal cumplimiento de sus objetivos. La etapa de organización consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades

Para Münch (2007), la etapa de organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de diferentes técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

c) Dirección

Koontz y Weihrich (2002), establecen que la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Por su parte Münch (2007), plantea que la dirección es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

c) Control

El Control es un proceso mediante el cual la administración se fundamenta si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios (Koontz y Weihrich, 2002).

Münch (2007), menciona que el *control* es el establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones,

prevenirlas y mejorarlas continuamente. Para Arango (2009), controlar es verificar las labores, de acuerdo con las directrices impartidas.

2.1.2 El proceso administrativo de las organizaciones cooperativas

Según la ley de las organizaciones cooperativas (2009), las organizaciones cooperativas (OC), tienen una gran trascendencia dentro del sistema económico mexicano y son organizaciones estratégicas por las particularidades que tienen, en especial como detonantes del desarrollo local. Por tanto, el proceso administrativo, como parte de la gestión directiva en la OC, es una tarea clave que permite hacer frente a las nuevas condiciones del entorno competitivo y a los procesos de crecimiento por los que atraviesan, atendiendo tanto su especificidad social como la económica.

- a) Planeación. En la OC es una actividad que le corresponde al CA, pero es en la AG (Asamblea General) que se analiza, discuten y toman decisiones. Por lo general se realiza una asamblea ordinaria antes de cada periodo de captura, con el fin de elaborar y que se autorice el plan de trabajo para capturar la especie en cuestión, se tratan asuntos generales, pero también algunos específicos.

La mayoría considera que no se puede planear cómo mejorar en infraestructura física, dado que eso no depende de la gestión de los directivos de la cooperativa, ni de la federación, sino del presupuesto de los diferentes niveles de gobierno.

En cuanto a la AG de la organización cooperativa, ésta es convocada por el presidente y principal directivo, a la que asisten los socios que la integran y el presidente de la asociación a la que pertenecen (cuando así se requiere), los temas a

tratar difieren en una AG y en una asamblea extraordinaria. Cuando es una asamblea convocada por el presidente de una cooperativa, están presentes los directivos, el contador, los socios. El procedimiento es presentación del presidium, pase de lista de los socios, se nombra al presidente de la mesa de los debates, se nombra a los secretarios y a un escrutador, enseguida se da lectura al acta de la asamblea anterior, se aprueba y se pasa a asuntos generales, para posteriormente tratar asuntos de trabajo y/o informar de los temas tratados en las asambleas realizadas.

- b) Organización. En este caso, la OC tiene bien diseñada su estructura y el establecimiento de métodos de captura, además de las técnicas que les permiten simplificar el trabajo, sin embargo, carecen de manuales que indiquen procesos y funciones para los directivos. En la realidad, manifiestan que sí han tenido problemas de organización, porque, aunque tienen claro cuál es su quehacer, hay momentos que el comité de vigilancia no hace correctamente su labor, por lo que esa tarea se tiene que resolver de alguna manera, lo que genera conflictos por invadir funciones que en algún momento se evadieron.
- c) Dirección. En la ejecución de la mayoría de las etapas del proceso administrativo se evidencia que, aunque haya conflictos a discutir, las especificidades y valores de la OC, permiten la resolución del mismo, a través de una toma de decisiones colectiva, como lo es la AG, lo que evidencia una buena comunicación y fuerza del líder. Que son los encargados de asistir a las asambleas y escuchar todo, también opinan y posteriormente en reunión con los socios de la cooperativa se informa de qué trató la Asamblea.

d) Control. Esta etapa es útil para comprobar la efectividad de la gestión en la OC. Al consejo de vigilancia es al que le corresponde supervisar todas las actividades de la OC, como lo es supervisar que no se utilicen decisiones prohibidas, en caso de que así suceda, se toman las medidas correctivas. Asimismo, al comité de vigilancia le corresponde el control cuando hay escases del producto.

2.2 Habilidades administrativas

Todos los gerentes, sin importar su nivel, tamaño o tipo de organización realizan en mayor o menor grado las cuatro funciones básicas del proceso administrativo para llevarlas a cabo adecuadamente, requiere que los directivos empleen una serie de habilidades para tratar con éxito los problemas que se presenta en búsqueda de sus logros.

Según la Red Académica Española (RAE) por habilidad se entiende la capacidad para algo; o cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. se entiende por habilidad las capacidades que resultan del conocimiento, la práctica y aptitud.

En este sentido Goyal (2013), afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

Las habilidades administrativas se convierten en verdadera ventaja competitiva, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios. Newman (2000), afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje

basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso.

El ser humano tiene impreso en su naturaleza el carácter social y consecuentemente necesita relacionarse con el resto de individuos. Las relaciones personales tienen como objeto establecer conexiones y vínculos con los demás, cuanta más riqueza tengan mayor satisfacción proporcionan a la persona. Las habilidades administrativas se utilizan con el fin de facilitar estas relaciones. Una persona que posea una mayor habilidad podrá establecer mejores conexiones con los demás en todas las dimensiones de su vida. Una de esas dimensiones es la laboral.

En la administración de las MIPYMES, según Martínez (2010), existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo.

La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos más confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Detectar los talentos, recursos y habilidades es tarea de aquellos que están conscientes del mejoramiento continuo y saben que es en el interior de la organización en donde van a encontrar los obstáculos u oportunidades para crecer.

El desarrollo de las habilidades da confianza en lo que hacen las personas, amplía su zona de seguridad, la siempre fascinante zona de confort, aquella en la que se sienten seguros, confiados, en la que los hábitos, aquel comportamiento que se repite sin apenas esfuerzo ni raciocinio, y que generalmente se aprende, se afianzan.

Lo que parece más interesante es que a través de las nuevas habilidades que se aprenden o se desarrollan se amplían sus límites y, por tanto, su potencial.

Cetina Ortega y Aguilar (2010), lo relaciona además que con la facilidad para que los subordinados acepten la autoridad de sus responsables y directivos, es decir, no basta con que realmente los directivos cuenten con las habilidades necesarias para el puesto; sino que se requiere que los trabajadores perciban lo mismo, ya que de manera contraria carecerán de autoridad real.

Las organizaciones sociales y las MIPYMES de cacao necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente.

Desde esta perspectiva, el enfoque que tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás cada organización tiene sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus debilidades y fortalezas para poder enfrentar los retos que se le presentan. Esta situación es lo que lleva a analizar como los valores organizacionales pueden influir en el éxito de las organizaciones, considerando que los valores son las fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados y la conducta asumida por el personal ejerce influencia significativa en el alcance de las metas y por ende en el éxito de la organización. La realidad muestra que los resultados de productividad están soportados en la optimización del uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. Por lo que la gerencia debe diseñar herramientas e implementar estrategias que marquen el rumbo a seguir para alcanzar las metas, que no es otra que la

eficacia organizativa (Hernández Juárez, 2010). Se deberá impulsar acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los empleados, a fortalecer la cultura común y a mejorar sus competencias profesionales. Sobre la importancia que tiene la función de dirección desde la perspectiva de la dirección de personas, Dhiman (2007), señala que el secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes. Esta circunstancia refuerza la necesidad de las organizaciones de velar por la calidad de vida de sus trabajadores, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar en las personas el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización.

Por su parte, Alcocer, Martínez y Domínguez (2004), destacan la importancia de los valores como el núcleo de la cultura organizacional y los definen como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. En relación a lo que representan los valores organizativos, Hamburger (2008), resalta que estos establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados.

Madrigal (2006), considera que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su

personal, trabajar en equipo y ser asertivo. En esta misma línea Bateman y Snell (1999) desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.

También argumentan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño. Recientemente, Griffin y Van Fleet (2013), realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

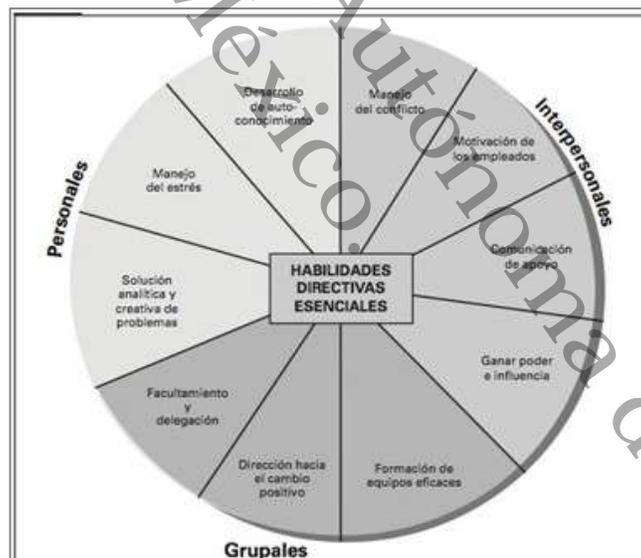


Figura 2. Modelo de habilidades directivas esenciales (Whetten & Cameron, 2005)

La creación de una "pirámide de habilidades directivas" fue sugerida por Reh (2009), que agrupa los talentos generalmente reconocidos con los niveles de responsabilidad.

A medida que se avanza en el camino corporativo, llegar a una posición de gerente y a su vez a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convierten en desarrolladoras y conceptuales, en lugar de científicas. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades en detrimento del conocimiento técnico. La pirámide propuesta por Reh incluye cuatro niveles

- ✓ primer lugar, están las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar).
- ✓ segundo nivel se encuentran las habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados).
- ✓ como tercer nivel se sitúan las habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo).
- ✓ Finalmente, el pico de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender y desarrollar: el liderazgo.



Figura 3. La pirámide de las habilidades directivas (Reh, 2009)

A continuación, se mencionan las habilidades administrativas que se tomaran como base para definir el propósito de la investigación: (liderazgo, toma de desiciones, cultura organizacional y planeación estratégica) como parte teórica.

2.2.1 Liderazgo

Según Naranjo y González (2012), el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa).

El líder de hoy debe ser un hombre visionario que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa. Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Para Hemphil y Conos (1957), el liderazgo es el comportamiento de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común, y para Drath y Palus (1994), el liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.

Bennis (2004), establece una diferencia más detallada sobre lo que hacen los directivos y los líderes dentro de las organizaciones. Mientras que los primeros están más centrados en la gestión administrativa, los líderes están enfocados en los cambios y no pierden de vista construir relaciones de confianza con las personas de su equipo de trabajo.

DIRECTIVO	LÍDER
Administra	Innova ³
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el status quo	Desafía el status quo
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Figura 4. Diferencia entre directivo y líder (Warren Bennis 2004)

Estas habilidades, conductas y rasgos de personalidad, no pueden ser ordenados, ni controlados, ni predichos, administrados por un directivo. Dependen de una actividad espontánea, voluntaria, no regulada, y de una decisión personal. Sin embargo, algunas de ellas no son ni siquiera lideradas y mucho menos dirigidas. La distinción, entre lo que se puede y no se puede dirigir, refleja una “línea humana de fondo”, tanto para el liderazgo, como para el desarrollo organizacional.

2.2.2 Toma de decisiones

En busca de mejores índices de desempeño, las organizaciones se ven en la continua necesidad de tomar decisiones para hacer frente a oportunidades, retos e incertidumbres que el entorno presenta.

Según (Chiavenato, 2005), la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación.

Parra (2006), propone el significado de proceso de toma de decisión desde dos escenarios: a) los elementos subjetivos que influyen en la toma de decisiones y b) las etapas que lo conforman. Estos dos contextos fueron considerados por Schutz en su definición de acción y Parra los retoma toda vez que se miran las decisiones como acciones llevadas a cabo a partir de un proceso que se encuentra influenciado por las intenciones, objetivos, conocimientos, experiencia y expectativas de quienes toman las decisiones y conformadas por dos etapas: un proceso mental y una ejecución de la alternativa elegida. Es decir, al igual que las acciones de Schutz las decisiones para Darío Parra están conformadas por un proyecto mental y su posterior ejecución; etapas que se encuentran directamente afectadas por elementos subjetivos vinculados con la particular naturaleza de los actores sociales que las llevan a cabo y que evidencian la influencia de lo que Weber denomina “mente subjetiva, emocional y cognitiva”.

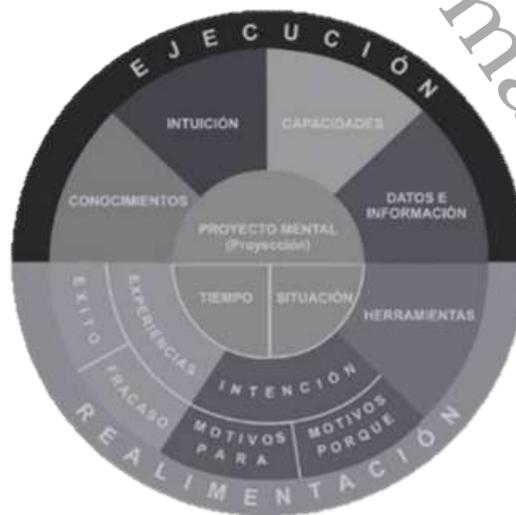


Figura 5. El proceso de toma de decisiones (Parra 2006)

Munch (2006) comenta que la toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos.

El proceso de la toma de decisiones implica entender el significado y las implicaciones del problema que se plantea, según Munch Lourdes (2006) divide este proceso en seis etapas:

1.- Identificación del problema:

Un problema es un obstáculo o una desviación que representa una diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de los rendimientos y la productividad en general, impidiendo el logro de los objetivos. La identificación y la definición del problema son trascendentales, ya que de la adecuada definición del problema depende el planteamiento de alternativas adecuadas de solución. Algunos lineamientos para identificar el problema son:

- Obtener información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones).
- No confundir el problema con las causas, ni con los efectos
- Definir las causas
- Objetividad
- Definir parámetros, variables y restricciones

2.- Construcción de un modelo:

Un modelo es la representación de una situación real, a través de un diagrama o de un sistema, con el fin de tener una visión completa de todos los factores que influyen en el problema.

3.- Determinación de parámetros:

Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos, variables, objetivos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.

4.- Aplicación de un método:

De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas las herramientas o los métodos, ya sea cualitativos o cuantitativos, más adecuados para plantear alternativas de decisión.

5.- Especificaciones y evaluación de alternativas:

Una vez que se han identificado varias alternativas, se elige la opción con base en criterios de elección, de acuerdo con el costo-beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos. Es conveniente elegir alternativa óptima y minimizar riesgos, a la vez que establecer estrategias opcionales para el caso de que la alternativa elegida no resulte de acuerdo con lo planeado.

6.- Implantación:

Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán planificar todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados lo cual

requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados. En todas las etapas del proceso de toma de decisiones es primordial contar con un sistema de información oportuno, confiable y actualizado.

La Toma de decisiones se define en diferentes tipos las cuales se mencionan las siguientes:

1. Decisiones Individuales.

Se dan cuando el problema es bastante fácil de resolver y se realiza con absoluta independencia, con el esfuerzo de una sola persona que toma la decisión.

2.- Decisiones gerenciales o estratégicas

Son las que se toman en un alto nivel gerencial; sobre todo en situaciones determinantes o de gran importancia en las que se busca orientar, asesorar y evaluar cada paso del proceso.

3.- Decisiones Programable

Son aquellas tomadas de acuerdo con algún hábito, regla o procedimiento; se aplican a problemas estructurados o rutinarios. Se basa en datos estadísticos de carácter repetitivo

4.- Decisiones en condiciones de certidumbre

Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con una información confiable, exacta, medible y se conocen las relaciones de causa y efecto. Se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas; ocurre cuando el directivo conoce el estado de la naturaleza que ocurrirá si se toma la decisión con absoluta certeza.

5.- Decisiones en condiciones de incertidumbre

Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta de confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los resultados, estamos ante decisiones de incertidumbre. En la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre completa, se desconoce las probabilidades de ocurrencia de los diversos estados de la naturaleza, en otras palabras, hace falta enfrentar cierto tipo de problemas que nunca han ocurrido y que quizás no se repitan en esa misma forma en el futuro previsible.

6.- Decisiones en condiciones de riesgos

En este tipo de decisiones se conocen las restricciones y existe información incompleta pero objetiva y confiable; generalmente para tomarlas se usan técnicas cuantitativas. Las decisiones en condiciones de riesgo existen cuando dos o más factores que afectan el logro de los objetivos especificados, y que se encuentran fuera del control del individuo que decide, son relevantes; cuando se pueden identificar todos los estados naturales pertinentes, y cuando es posible asignar probabilidades de ocurrencia a esos estados naturales.

7.- Decisiones rutinarias.

Estas decisiones se toman a diario, son de carácter repetitivo, se dan en el nivel operativo y para elegir las se utilizan técnicas cualitativas.

8.- Decisiones operativas

Se generan en niveles operativos, se encuentran establecidas en las políticas y los manuales, son procesos específicos de la organización y se aplican mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.

2.2.3 Cultura organizacional

Estas nuevas formas de pensar y actuar en las empresas u organizaciones, traen como consecuencia nuevas metas, acciones, culturas y transformación de condiciones de trabajo.

La cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo, en aquellas empresas que buscan la excelencia. Por ello, se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuos, ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología.

Desde hace mucho tiempo, la cultura ha sido un concepto importante para entender a las sociedades y a los grupos humanos.

Stoner (1996), menciona que la “cultura es la compleja mezcla de supuestos, conductas, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta.



Figura 6. La cultura y sus manifestaciones y su impacto en los resultados

La parte más interesante del modelo es la que identifica cuáles son los factores que crean o moldean la cultura. Esto significa que la cultura de una organización se forja en el tiempo por una compleja interacción de sus líderes, por la forma como se evalúa el trabajo tanto individual como organizacional.

Según, (Sather 1985) define a la cultura en diferentes conceptos:

- Valores. Conjunto de creencias o convicciones sobre lo que es verdadero o falso, importante o no, que se conocen y apoyan conscientemente.
- Creencias. Supuestos básicos sobre el mundo y la forma como funciona realmente.
- Clima. Las actitudes hacia el trabajo en la comunidad.
- Normas. Son prescripciones de comportamiento que surgen en un contexto social particular.
- Los símbolos. Se refieren a diversas manifestaciones como los uniformes, formas de vestir, etiquetas, marcas y otros medios de identificar la empresa.

f) Filosofía. Se refiere en este caso a la conformidad con que se reportan las contrariedades o contratiempos en la empresa.

Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006), señala que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores.

La cultura es entonces una fuerza poderosa que afecta el rendimiento económico de la empresa, ya que el comportamiento de los empleados es el resultado de las creencias, valores y actitudes que aceptan o rechazan.

2.2.4 Planeación estratégica

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro; es así que sin información y un análisis objetivo, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades y el error de halo (tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) pueden ejercer, por desgracia, un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia (David, 2003).

Al explicar el concepto de planeación estratégica, debe considerarse principalmente como la capacidad que tiene una organización para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto condiciones externas como internas.

Corredor (2007), plantea que “la Planificación Estratégica, estudia y conduce las acciones con una perspectiva de cambios sustanciales de la situación”. Cabe destacar que la Planificación Estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de las empresas, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La Planificación Estratégica es una herramienta mediante la cual se define una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes es decir trazar una “Gran Meta” y luego pauta pequeñas metas a corto plazo que, al cumplirlas, acerca un poco más a la “Gran Meta”.

La “Gran Meta” es lo que se llama “Visión”, pero antes de trazar una Visión deben tener claro “Que Somos”, o que es nuestra empresa en la actualidad para ser acertados en la Gran Meta que se quiere alcanzar es lo que llama “Misión”. Una vez que se sabe que se quiere y cuál es la gran meta para alcanzar se planifica los pasos para lograr la visión. A estos pasos se llama “Estrategias”

Sielinski (2007), señala que un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos:

- A) Qué quiere lograr
- B) En qué situación se esta
- C) Qué se puede hacer
- D) Qué se va a hacer

Ningún plan o visión trabajará sin un liderazgo inspirado que lo lleve a cabo. El nuevo líder tiene dos papeles primarios. Uno es tener una visión e implantarla; el otro es preparar al personal para asumir mayores responsabilidades. Primero, por supuesto el líder debe tener una visión, para la organización y comunicarles a sus seguidores.

La Visión representa el futuro perfecto de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. La Visión es pues la narración de dicho sueño empresarial.

La Misión es un importante elemento de la planificación estratégica, indica porqué es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por tanto, resulta imprescindible que tanto, empresarios, directivos, trabajadores/as en general, conozcan cuál es la Misión de la organización a la que pertenece, un concepto ligado con la Visión, representa una definición y concreción de a qué actividad se dedica la empresa, cómo la lleva a cabo y qué le diferencia de los demás. Aunque esto puede parecer un paso simple es sorprendente la cantidad de empresas que no saben a qué se dedican o que definen su actividad de una manera muy vaga, con lo que los esfuerzos para conseguir los objetivos también son difusos y se diluyen persiguiendo cada vez una cosa o manteniéndose en una indefinición.

2.3 Tipos de organizaciones

La importancia de estudio de las organizaciones radica en considerar elementos que integran la participación social, liderazgo, toma de decisiones y poder entre las que más se encuentran en los estudios referidos tanto a organizaciones sociales como productivas.

Según la FAO, las agroindustrias tienen el reto de considerar factores tales como la equidad, sostenibilidad e inclusión; esto se presenta por el poder de mercado desequilibrado en las agro cadenas lo que resulta de pocos participantes en la cadena y no son competitivos en costo, precios y eficiencia productiva. Para la agroindustria es un reto la competitividad por presentar dificultad en entrega de volúmenes de producción y mejora en la calidad de sus productos.

Existen consideraciones que representan un apoyo para establecer una agenda de agricultura para el desarrollo:

1. Categoría «mundo» a la que pertenece el país.
2. Marco político.
3. Cadenas de valor y mercados eficientes
4. Pequeños agricultores comerciales.
5. Comercialización a partir de la subsistencia hacia pequeños agricultores orientados al mercado.
6. Toda la economía de subsistencia y lo que puede hacerse en términos de asistencia social.
7. Mercado laboral rural que incluye a la agricultura.
8. Economía rural no agrícola con la agroindustria, agronegocios, agroservicios.

9. Migración. Lo anterior es la base para proponer agendas para la mejora de la agricultura y los agronegocios (FAO 2013).

2.3.1 Agronegocios

El concepto de agronegocios comenzó a materializarse en la década de 1950. Davis y Goldberg (1975) definen a los agronegocios como “la suma del total de operaciones involucradas en la manufactura y en la distribución de la producción agrícola; operaciones de la producción en el campo, en el almacenaje, el procesamiento, y distribución de los commodities agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos. Esta visión neoclásica de los agronegocios estaba enfocada a las operaciones. Pero: ¿Cómo se coordina un agronegocio?, ¿quién es el líder del sistema?, ¿cuál es la unidad de análisis?, ¿qué nos importa estudiar cuando estudiamos a los agronegocios?.

El agronegocio es un sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor, que incluye los aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios, públicos y privados, que son necesarios para que las empresas del sector operen competitivamente. Contraria a la visión tradicional, de los agronegocios considera a la agricultura como un sistema de cadenas de valor que se centra en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, mediante la incorporación de prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción; es decir, considera todas las dimensiones de la agricultura y acepta que sus productos no siempre son el resultado de la simple producción de alimentos.

2.3.2 La Agroindustria

Como es de conocimiento, la agricultura y la industria han sido consideradas tradicionalmente como dos sectores separados tanto por sus características como por su función en el crecimiento económico (FAO, 2009). Puesto que la agricultura es el elemento característico de la primera etapa del desarrollo.

Por una parte, se ha reconsiderado y reevaluado la función de la agricultura en el proceso del desarrollo, desde el punto de vista de su contribución a la industrialización y su importancia para un desarrollo armónico y una estabilidad política y económica.

Asimismo, la misma agricultura ha llegado a ser una forma de industria, a medida que la tecnología, la comercialización y las preferencias de los consumidores han evolucionado, según pautas que se ajustan más al perfil de los sectores industriales comparables (FAO, 2009), a menudo con una notable complejidad y riqueza en cuanto a su variedad y ámbito.

Los productos agrícolas están determinados por tecnologías de una complejidad creciente e incorporan los resultados de importantes esfuerzos de investigación y desarrollo, y responden en medida creciente a refinadas preferencias individuales y colectivas con respecto a la nutrición, la salud y el medio ambiente.

El concepto de agroindustria supone la integración vertical de los procesos de conservación y transformación de la producción agropecuaria. La agregación horizontal de los recursos productivos y la integración vertical de los procesos de producción que sean capaces de aprovechar la mano de obra disponible en el sector agropecuario, elevar su productividad y generar excedentes para su capitalización continúa. (FAO, 1997).

Tienen como objetivo la transformación industrial de los productos agrícolas para darles un mayor valor agregado. Establece medidas y técnicas para el manejo y tratamiento de los productos agropecuarios, tanto para ingresarlos al mercado en fresco como para su ulterior transformación. En ambos casos, ante la naturaleza perecedera de estos productos, es preciso regular su ingreso al mercado de consumo a fin de evitar la acción de los especuladores, ya que su concurrencia masiva contribuye notablemente al desquiciamiento de sus precios.

2.3.3. Las Asociaciones Cooperativas

Por su parte, Molina y García (2003), definen en su obra a la cooperativa como una asociación de personas que tiene por finalidad resolver necesidades económicas, sociales y culturales para generar bienestar personal y colectivo, y que cumple con los principios generales del cooperativismo. Precisan los autores que estas asociaciones son distintas de las sociedades mercantiles y de las entidades de beneficencia.

Según la Real Academia Española (2001), el cooperativismo concibe en primer lugar como la tendencia o doctrina favorable a la cooperación en el orden económico y social y, en segundo lugar, la teoría y régimen de las sociedades cooperativas. Define asimismo a estas últimas como aquellas que se constituyen entre productores, vendedores o consumidores, para la utilidad común de los socios.

En este sentido las asociaciones por varios afiliados que trabajan la tierra, comercializan sus productos, aprovechan descuentos y ventajas de comprar en cantidad

entre varios agricultores integran una cooperativa agrícola, pues desarrollan sus labores en forma conjunta y organizada.

En el presente trabajo, los anteriores conceptos de organización social y productiva fundamentan el análisis de organizaciones integradas en la cadena de valor cacao, mismas que representan un factor importante en el desarrollo rural de Tabasco.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Capítulo III

Análisis situacional

Capítulo 3. Análisis situacional

En este capítulo se describen, las características propias de la investigación, tales como el enfoque, alcance, diseño y la metodología utilizada de acuerdo a la naturaleza de los datos, su recolección y procesamiento de los mismos.

3.1 Desarrollo agroindustrial en Tabasco

La distribución del Cacao en México, se localiza en los estados de Chiapas, Tabasco, Oaxaca, Quintana Roo, Yucatán, San Luis Potosí y Veracruz.



Figura 7. Principales Estados de producción de Cacao (Avenidaño 2011)

Tabasco concentra el 80% de trópico húmedo de país. Los suelos de Tabasco son de inmejorable calidad para las plantaciones comerciales de frutas tropicales tales como el cacao, coco, cítricos, hortalizas, granos y tubérculos. Además, cuenta con condiciones favorables para el establecimiento de plantaciones forestales comerciales de maderas como: melina, caoba, cedro, eucalipto, teca, entre otras.

El desarrollo industrial de Tabasco se vio favorecido en las últimas décadas, por inversiones de empresas en sectores económicos estratégicos de la entidad.

En 2014 Tabasco mantuvo su sitio como primer productor de cacao, con un volumen de 14 mil 609 toneladas, es decir, 64.5% de la producción nacional. La producción para el periodo 2015-2016 apenas superó las 16 mil toneladas (Sistema de información agroalimentaria y pesquera SIAP- SAGARPA).

La creciente demanda de chocolate en el mundo será insostenible a partir del año 2020, debido a que la plantación de cacao sufre de diversos cambios climáticos, además de plagas en los cultivos (FAO, 2014). Por este motivo, las empresas dedicadas a la producción de chocolate están empleando distintos métodos para revertir la situación. Algunas están modificando el tamaño de sus productos, otras están buscando un sustituto a la falta de cacao, como podrían ser químicos, grasa vegetal o vainilla (FAO, 2014).

Los productores han mantenido el modelo de Asociación-Estado porque les da poder político en la defensa de sus intereses gremiales. Lo hacen como estrategia de coexistencia económica y política, obtienen beneficios en común y pueden acceder a los subsidios y apoyo que ofrece el gobierno del estado de Tabasco y el Estado Mexicano. Los apoyos estatales y federales para la comercialización del cacao han jugado un papel importante, hace falta de manera urgente un programa emergente de capacitación, manejo de la organización y administración en dichas asociaciones, puesto que el personal que labora no está altamente capacitado.

3.2 Análisis de la situación en las Organizaciones Sociales

La Región Chontalpa agrupa a siete municipios de la llanura oeste del estado de Tabasco. Cárdenas, Comalcalco, Jalpa de Méndez, Cunduacán, Nacajuca, Paraíso y Huimanguillo.

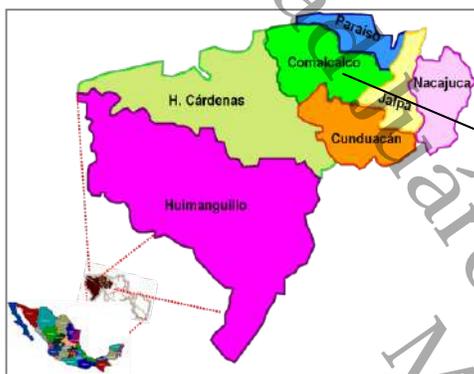


Figura 8. Región Chontalpa Consejo Distrito Federal Rural y Sustentable (2010)

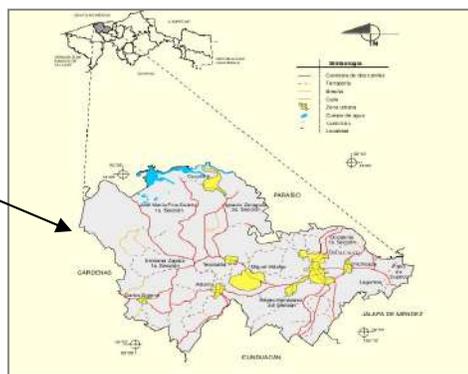


Figura 9. Municipio Comalcalco Tabasco (INEGI 2005)

Según Córdova (2005), la falta de financiamiento en las asociaciones ha provocado deficiencias en los procesos de producción y comercialización del cacao, motivo por el cual estas organizaciones sociales se ven en situación de poco desarrollo. En contraparte las empresas privadas cuentan con financiamiento y conocimiento preciso de mercados lo cual les permiten generar estrategias para competir en el mercado nacional e internacional.

Por décadas, los apoyos estuvieron condicionados para las asociaciones, quedando marginadas y sólo han recibido apoyo cuando se manifiestan exigiendo apoyos de subsidios para la producción y comercialización.

De tal manera que no han acudido a otros métodos de financiamiento que les permita con oportunidad acceder al crédito a menores tasas de interés.

Uno de los resultados se refleja en que las asociaciones no disponen de suficiente infraestructura vehicular para establecer más módulos comunitarios, esta situación propicia que los intermediarios aprovechen la ocasión para controlar la mayor parte de la producción, generando competencia desleal. Por lo general, los intermediarios han contado con vehículos de mayor capacidad de trabajo y sus unidades de trabajo para el acopio y venta de cacao estaban en buenas condiciones de trabajo. Además, ellos han establecido sus módulos de acopio al campo libre, con lo cual se han ahorrado la renta de edificios, la energía eléctrica y la papelería y no han expedido documentos de compra de cacao a los productores. Sin embargo, el servicio de vehículos que proporciona la Asociación a los productores para la actividad de acopio del cacao en baba ha sido gratuito.

No se tiene idea de cómo utilizar las mejores estrategias de planeación dentro de la organización, cada asociación lleva un modo de administración diferente, no cuentan con la visión necesaria, los objetivos no están claros.

Otro factor como problemática es que la tecnología disponible en las asociaciones para el acopio, fermentado y secado del cacao es tradicional; se necesita innovar tecnologías para abaratar costos de secado y competir con calidad en el mercado internacional. Los factores que limitaron a las asociaciones en la comercialización del cacao son:

- ✓ Falta de asesores profesionales en los procesos de acopio, beneficio y venta del cacao.
- ✓ Insuficiente apoyo crediticio oportuno por parte del Estado.

- ✓ Desconocimiento de fuentes alternativas de crédito.
- ✓ Falta de capacitación para mejorar los canales de comercialización.
- ✓ Las asociaciones no dispusieron de sistemas de contabilidad computarizados que facilite la comercialización.
- ✓ Falta de innovación para mejorar los procesos de acopio, fermentado y secado del cacao.
- ✓ Carencia de sistemas de información computacionales para buscar, conocer y manejar oportunamente los precios.
- ✓ Falta de vinculación entre los investigadores de las universidades e instituciones de investigación y las asociaciones.

El liderazgo de las asociaciones ha estado al mando de productores campesinos con niveles de estudio muy bajo para la administración de la comercialización del cacao. Sin embargo, la experiencia de los líderes de las asociaciones ha generado certidumbre y confianza en la venta de la producción obtenida por los socios, ya que ha producido un proceso de comercialización eficiente con márgenes de ganancia a favor de la Asociación.

Es notorio que en las asociaciones que operaron con crédito, los directivos desarrollaron habilidades de trabajo en equipo y accedieron a otros canales de comercialización.

Sin embargo, no existen alternativas crediticias, esto ha limitado a las asociaciones a que no controlen en su totalidad la cosecha de los socios.

Situación en las Organizaciones Sociales en el ambiente local

Las organizaciones sociales en el siglo XX (UNPC)	Situación actual de las organizaciones sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Se constituía como una empresa de alto nivel con imagen productiva para el Estado. • Existía la exportación a otros países con estándares de muy buena calidad. • La producción de cacao era un nivel alto hasta 21,089 toneladas. • Los apoyos sociales y gubernamentales se realizaban considerando los beneficios para los campesinos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy en día es un factor de preocupación para los productores, rendimiento bajo de la producción y los beneficios económicos también. • Debido a los problemas climáticos y naturales las plantaciones se ven afectadas en la cosecha (plagas y enfermedades). • Los programas de apoyos que se dan ahora son otorgados solo a dependencias con norma y estatutos para su aplicación.

Tabla 2. Situación Histórica de las Organizaciones sociales.
Fuente: Elaboración propia con base a la investigación.

En la siguiente tabla, se muestra un análisis comparativo el proceso de desarrollo de las organizaciones sociales durante el transcurso de los años, la problemática de la crisis económica, la mala administración de recursos gubernamentales permitió un bajo proceso de comercialización y apoyo a la producción en las organizaciones sociales.

La preocupación de los ingresos por parte de los directivos de las organizaciones según las opiniones de entrevistas realizadas, las normas y estatutos para gestionar un programa de apoyo son muy rígidas, y a su vez no se lleva a cabo, no llegan los recursos.

Otro factor de problemática que se presenta debido al enfrentamiento de Pemex el cuidado de las plantaciones es muy necesario, ya que el daño ha permitido la baja de incremento en la cosecha de cacao

Cuadros comparativos de programas que se ofrecen a las organizaciones sociales y MIPYMES (situación)

Antes (1990)

Programa (Antes)	Consistía
Asistencia técnica	Se realizaba de manera permanente con el personal capacitado y coordinación con las Dependencias que participaban en el comité Institucional de cacao.
Crédito a la palabra	Apoyo de gobierno, proporcionando 3 099 millones de pesos a plazo de un año y sin interés a los productores de escasos recursos como ayuda de incrementar la producción de campo.
Desarrollo Experimental Parcelas Demostrativas	En coordinación con el INIFAP se llevaron trabajos con parcelas demostrativas (morrallero, el Danubio, bugambilia).
Programa de capacitación con productores que ocupaban puestos directivo	Consistía en proporcionarles información o conocimientos contables, administrativos y técnicos a los productores por parte de algún directivo de la organización.
Programa de bienestar social	Se estableció con el fin de lograr que los productores se sientan dentro de la organización (seguros de vida, cooperativas de consumo).

Tabla 3. Programas históricos de Organizaciones sociales
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.

De acuerdo a la revista de la UNPC, en el año de 1990 los programas que se impartían era el:

- a) Mejoramiento para el cultivo de cacao en asistencia técnica las acciones de este programa estuvieron encaminadas según las técnicas de fertilización, control de plagas y enfermedades.

- b) Programa crédito de palabras: fue proporcionado por la cantidad de \$3,099 millones de pesos a plazo de un año y sin interés los productores de escasos recursos como una ayuda para incrementar la producción de campo, consistió en otorgarles

mediante convenios, fertilizantes, insecticidas, fungicidas y equipos de aspiaciones.

Beneficio a 6 mil productores (33%) y a 10 mil hectáreas que representaban el 25% del área cacaotera.

c) Las parcelas demostrativas contando con ranchos de la UNPC, en donde se realizan las pruebas con fungicidas humectables y hormonas vegetales, así como un producto de acondicionador de suelo agrícola.

d) Desarrollo experimental consistía en la finalidad de elevar la producción de las plantaciones cacaoteras, la UNPC en coordinación con el INIFAP llevaba trabajos de desarrollo experimental en los centros “el morralero”, “el Danubio” y “las Bugambilias” situados en el polo cacaotero.

e) Programa de capacitación era dirigido principalmente a los productores que ocupan puestos directivos dentro de las asociaciones agrícolas tenían como objetivo proporcionar los elementos contables y administrativos jurídicos técnicos.

f) Bienestar social consistía en establecer que los productores se sientan cada vez más integrados en la organización UNPC, procurando llevar programas sociales como: seguro de vida campesino, cooperativas de consumo.

3.3 Programas de apoyo gubernamentales para las organizaciones en agronegocios

Actualmente (2017)

Programas (Actualmente)	Consiste	Dependencia Gubernamental
Arráigate ser joven	Es el sistema Emprendedor Rural para jóvenes que forman parte del componente programas de apoyos a productores en capacitación y acompañamiento del proceso.	SAGARPA
Programa de Fomento Agrícola (Fomento económico, Capacitación, Consejerías)	Incentivar a las Unidades Económicas Rurales Agrícolas para incrementar la mecanización y equipamiento.	SAGARPA
Propuesta especial de desarrollo rural 2013- 2018.	Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país.	SEDAFOP
CEIR	Proporcionar seguimiento y soporte técnico y metodológico a los servicios apoyados por el Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica.	SAGARPA

Tabla 4. Programas de apoyos para las organizaciones
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

Existen programas de apoyos de las dependencias gubernamentales que permiten impulsar el crecimiento de las organizaciones MIPYMES a continuación se muestran los siguientes:

✓ SAGARPA

1. *Arráigate SER Joven:* SER Joven es el Sistema Emprendedor Rural para jóvenes que forma parte del Componente Arráigate dentro del Programa de Apoyo a Pequeños Productores creado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

Pretende dar apoyo en la creación y desarrollo de proyectos productivos a través de la generación de información y asesoramiento al beneficiario para apoyar la implementación de su proyecto empresarial en el sector agropecuario y pesquero.

Objetivo. Estimular la participación profesional y productiva de los jóvenes en el sector agropecuario y pesquero de México para aportar crecimiento económico al país.

- ✓ **Capacitaciones:** La secretaría ofrece un ambicioso programa de capacitación con la intención de ayudar al emprendedor a adquirir los conocimientos necesarios para poder alcanzar el éxito a través de su proyecto.
 - ✓ **Acompañamiento:** La Secretaría sabe de las dificultades iniciales de emprender cualquier negocio, por ello ofrece un servicio de acompañamiento al emprendedor, con el fin de lograr el éxito de su negocio. Para ello se crearán.
2. *Programa de Fomento a la Agricultura:* Este programa es por parte de la (SAGARPA) su propósito es Incrementar la productividad de las unidades económicas rurales agrícolas mediante incentivos económicos.

La población objetivo está compuesta por las Unidades Económicas Rurales Agrícolas, sean personas físicas o personas morales legalmente constituidas. Componente de Productividad Agroalimentaria: El objetivo específico del componente consiste en incentivar el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento agrologístico.

- ✓ **Componente de Fortalecimiento a la Cadena Productiva:** Incentivar a productores agropecuarios, pesqueros, acuícolas y otros agentes económicos del sector rural integrados a la cadena productiva para fomentar el uso de instrumentos de administración de riesgos de mercado para dar mayor certidumbre al ingreso

- ✓ Componente de Acceso al Financiamiento en apoyo a la Agricultura: Apoyar a los productores agrícolas, del sector rural en su conjunto para facilitar el acceso al financiamiento.
- ✓ Consejerías Agropecuarias: Son la representación de la SAGARPA, en el ámbito de su competencia, en todas las actividades y eventos internacionales. Las Consejerías Agropecuarias son la representación de la SAGARPA, en el ámbito de su competencia, en todas las actividades y eventos internacionales relacionados con la cooperación, el financiamiento y comercio exterior del Sector Agropecuario y Agroindustrial, así como asesorar a los titulares de las embajadas de los países de su circunscripción, en la materia.

✓ SEDAFOF

3. *Programa Especial de Desarrollo Rural 2013-2018*: EL Programa Especial de Desarrollo Rural Estatal 2013-2018 vinculado con la (SEDAFOF): tiene la finalidad de establecer estrategias y líneas de acción diferenciadas, que permitan atender con carácter transversal aspectos que están presentes en distintos sectores de la actividad económica agropecuaria y pesquera.

Contempla el apoyo a los pequeños productores rurales y de manera preferente a las mujeres productoras, mediante la capitalización de sus unidades de producción, fomentando su formalización como pequeña empresa, la agregación de valor y su inserción en las cadenas productivas que ya operan y funcionan bien para el caso de los medianos y grandes productores rurales.

Se trata de impulsar nuevos emprendimientos mediante la constitución de nuevas unidades productivas, con apoyos ligados al ahorro propio de los productores que permita potenciar las inversiones y alcanzar gradualmente una mayor cantidad de beneficiarios. En ese sentido, se dará preferencia a aquellos que cuenten con proyectos productivos claros y definidos y además formen parte de grupos y cajas de ahorro que operen con normalidad.

4. Programa Centro de extensión de Innovación Rural

El Centro de Extensión e Innovación Rural del Sureste (CEIR-Sureste) , de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), a través de la División Académica de Ciencias Agropecuarias (DACA), y Extensionismo Rural del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural de la SAGARPA, se organiza con el objetivo desarrollar capacidades que permitan a las personas, grupos y organizaciones resolver problemas, tomar decisiones y alcanzar objetivos relacionados con la productividad y la competitividad de las actividades rurales.

En las actividades más relevantes para los proyectos de campo ha contribuido a la capacitación de 27 mil 449 prestadores de servicio profesional que se dedican al sector agrónomo, pecuario y acuícola, a través de la formación metodológica y técnica realizada por parte del Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA-Rural), asociación sectorizada a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Capacitación a 850 extensionistas que brindan asesoría a productores del campo en la región Sureste.(SAGARPA 2016).

3.4 Plan estratégico oportunidad para las empresas cacaoteras de denominación de origen

La SEDAFOF (2013), menciona la solicitud de la Declaración General de Protección de la Denominación de Origen para el Cacao en Tabasco “Cacao Grijalva”, la cual se destacan que al obtenerla sería una gran ventaja competitiva en el sector cacao pues ya que permitirá el crecimiento y la originalidad para el desarrollo de nuestro estado.

El objetivo, es preservar la siembra tradicional de cacao fino de aroma y el proceso heredado por los antepasados, del lavado y secado, que garantiza potencializar las propiedades alimenticias, médicas, afrodisíacas e industriales de diversas especies del grano, nativas de México.

El reto es recatar la producción cacaoteras, de la baja producción en los últimos años, causado por plagas como la monolía, la falta de apoyos financieros directos, y a sistemas de comercialización obsoletos. De manera especial, se resalta el impulso que se le da al cacao y que las haciendas cacaoteras junto con las asociaciones sociales permitirán han creado un producto turístico que atrae a excursionistas.

3.5 Unión Nacional de Productores de Cacao

La Unión Nacional de productores es un organismo vinculado con las asociaciones sociales que tiene como objetivo la compra y venta de cacao en grano, comercialización y transformación del mismo, generando ingresos en beneficio de los productores de la estabilidad de vida.

De acuerdo a la investigación, en el transcurso de los años cincuenta, el precio interno de cacao descendió considerablemente, lo que aunado a la problemática de exportación al que enfrentaba el agricultor, la Secretaria de Economía aplico una nueva política decidieron extender solo permisos a productores organizados, motivo por el cual los cacaoteros deciden unificarse e integrarse en una organización a nivel nacional que diese protección a los precios, la comercialización, y al control de producción. Debido a esta inquietud nació la Unión Nacional de Productores de cacao.

La cual conformada por tres regiones Agrícolas regionales (Centro- Sierra, Comalcalco y Chontalpa) a las que en su conjunto agrupan 26 asociaciones Locales.

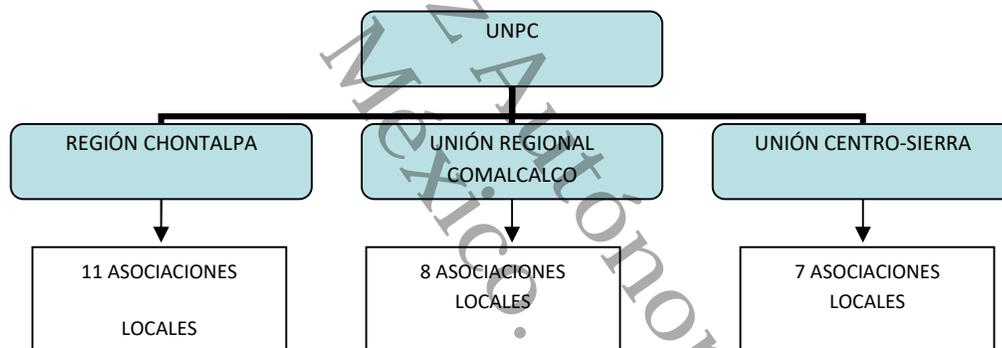


Figura 10. Estructura conformada por las Asociaciones, Estado Tabasco (Revista UNPC 1990)

La UNPC fue constituida el 20 de noviembre de 1961 bajo el amparo de la Ley de asociaciones agrícolas, obteniendo los siguientes logros:

- ✓ 40 plantas beneficiadoras y fermentadoras de cacao.
- ✓ Campos agrícolas experimentales destinados a la investigación (el Morralero y el Danubio y las Bugarvilias).

- ✓ Mejoramiento de rendimiento de la producción pasando de 500 kg a 750 kg por hectárea.
- ✓ Una flotilla de 20 tracto camiones, así como remolques con equipo de refrigeración para movilizar los centros de almacenamiento.
- ✓ Presencia e imagen del gremio fuertemente estructurado y reconocido a nivel nacional e internacional.
- ✓ Establecimiento de normas y estándares de calidad.
- ✓ Desarrollo de una cultura tecnológica básica basada en el incremento de productividad de hasta 1500 kg/ha.

Misión: Integrar la alianza de cacaoteros que buscamos mejorar nuestra condición económica y la de nuestras familias mediante el acopio, proceso y comercialización de productos saludables derivados del cacao, a través del uso de las mejores técnicas de cultivo e industrialización para ofrecer a nuestros clientes lo mejor y al mejor precio.

Visión. Convertir a la alianza en una organización de reconocimiento nacional por ofrecer producto de calidad, coadyuvando con el desarrollo social y económico de la región.

Objetivo: Mejorar el nivel de vida de los asociados, generando crecimiento y desarrollo económico en cada uno de los integrantes de la alianza y de sus familias, así como aprovechar el potencial del suelo de la región y la experiencia del grupo.

Este consejo está integrado por un presidente (el presidente en funciones de la UNPC) y 4 concejeros (desde el presidente del consejo de vigilancia de la misma y los tres presidentes de las uniones regionales).

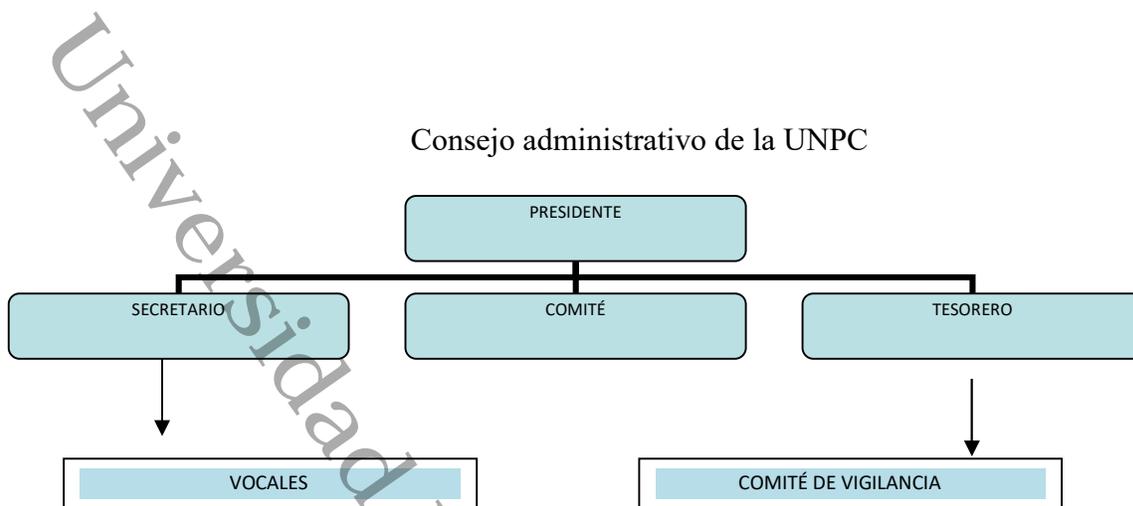


Figura 11. Consejo Administrativo de la UNPC (Revista de la UNPC 1990)

3.6 Organizaciones Sociales

En esta investigación de campo solo se analizan tres Asociaciones Sociales del municipio De Comalcalco Tabasco (Asociación Agrícola Local de Productores de cacao No. 1 Comalcalco Tabasco, Asociación Agrícola Local de productores de cacao en el pueblo de Aldama, Asociación Agrícola Local de productores de cacao Villa Tecolutilla.

ASOCIACION	Antigüedad	Extensión	Ubicación	Empresa
Asociación Agrícola Local de Productores de Cacao No. 1 "COMALCALCO TABASCO"	1952	287,806 kilos	Comalcalco. Tabasco, Colonia Xochimilco.	UNPC
Asociación Local Agrícola de Productores de Cacao en el pueblo de Aldama Comalcalco Tabasco	1960	225,817 Kilos	Poblado villa Aldama Comalcalco, Tabasco,	UNPC
Asociación Local Agrícola de Productores de Cacao Villa Tecolutilla Comalcalco Tabasco	1963	232,927 Kilos	Poblado Villa, Tecolutilla Comalcalco Tabasco	UNPC

Tabla 5. Datos generales de las Organizaciones sociales.
Fuente: Elaboración Propia con base a la entrevista

Asociación Agrícola Local de Productores de Cacao No. 1 "Comalcalco Tabasco"

La Asociación No. 1 surge con la necesidad de organizarse para poder vender su producto a un mejor precio y ser intermediario. Nace en el año de 1952, en este entonces el presidente Don Rutilo Peralta Valenzuela. Su principal objetivo fue vender a un mayor precio para que los productores le dieran un valor agregado al producto.

La organización cuenta un consejo de vigilancia, siendo el principal presidente, secretario y tesorero, además de su secretaria y 5 empleados para tiempos de cosecha son contratados.

Dentro de las funciones, actividades, acuerdos que se delegan estas son tomadas con base a los acuerdos en una reunión que se realiza entre los directivos, socios o productores. Referente a las cuestiones administrativas, se considera que es buena por parte de ellos ya que llevan 20 años en el servicio, en donde los productores se tiene esa confianza de seguir administrando sus finanzas. De acuerdo al análisis, de investigación de entrevista se menciona que existe un contador que lleva la administración y pagos gubernamentales en orden, conforme a los estatutos correspondientes.

Los cursos de capacitación que han recibido son por parte de la SAGARPA y SEDAFOP, los cuales han sido un factor de mucha fortaleza para la administración, así como también las expo-ferias que permiten el conocer y tener la relación con otros intermediarios internacionales dando la pauta para intercambiar ideas, obtener mejores conocimientos actuales.



Figura 12. Asoc. No. 1 Comalcalco Tabasco (Fuente propia con base de la investigación)

Asociación Local Agrícola de Productores de Cacao en el pueblo de Aldama Comalcalco
Tabasco

La empresa surge a través de la preocupación de algunos productores en el año de 1960, siendo el presidente salvador López. En el 2000 se otorga la presidencia a Don Eutiquio Cordova Calderon. Actualmente Cuentan con 5 empleados (1 secretaria, 2 directivos y 2 de consejo de vigilancia).

La visión de la Asociación Local Agrícola de Villa Aldama es permanecer unidos como productores de cacao para el beneficio de sí mismos ya que al estar organizados junto con la Unión Nacional de Productores de Cacao quien rige el precio justo al Cacao.

En cuanto a la administración y toma de decisiones, ésta es dirigida por el presidente de la asociación, junto con sus directivos a través de un consejo. Se realizan reuniones para planear los acuerdos y analizar un diagnóstico de las necesidades que existen base a la decisión de la mayoría, se estipula en el acta las actividades a realizar, (si se van a gestionar apoyos, si se venderá un edificio).

Cabe mencionar que existe un divisionismo, hay desacuerdos entre los mismos directivos al momento de organizar los planes y acuerdos, muchos que desean participar por parte de otras planillas por lo cual permite el alejamiento de muchos productores

Dentro de los programas de apoyo que han recibido están los siguientes: (Capacitación por parte del INCA RURAL, AFORES, programas de fertilización, capacitación para los productores, recursos para la remodelación para la Asociación en el año 2013.

Las expo-ferias que en las que ha participado el presidente de la asociación son Agro baja en Durango, Nayarit y Zacatecas mismas que han permitido obtener una visión empresarial más clara.



Figura 13. Asoc. Villa Aldama Comalcalco Tabasco
(Fuente propia con base a la investigación)



Figura 14. Explanada de la Asoc. Villa Aldama Comalcalco
(Fuente propia con base a la investigación)

Asociación Local Agrícola de Productores de Cacao Villa Tecolutilla Comalcalco Tabasco

La Asociación Surge a raíz de la necesidad de formar un lugar más cercano para el acopiado de cacao, ya que en tiempos anteriores se tenía que llevar hasta la Regional Comalcalco, 27 de febrero y Villa Aldama.

En el año de 1963 se realiza el acta constitutiva para formarla siendo como presidente en ese entonces Don Avilo. Del 2004 hasta la fecha se encuentra como presidente Gerardo Vázquez Torres, con 14 años en la actividad.

El principal objetivo de la Asociación Agrícola Local de Villa Tecolutilla es acopiar el cacao a los cacaoteros, brindándoles un servicio factible, tratando de pagar de manera

inmediata, para que el coyotero no abuse del precio. Sin embargo, debido a la necesidad económica que se está presentando muchos prefieren vender su cacao a una dependencia no ligada a la UNPC. Cuando las asociaciones no acopian su cacao ellos les brindan el precio que quieren, sin obtener una utilidad o remanente en lapso de un año; Por tanto, esto afecta a las asociaciones, obteniendo un bajo índice de producción para la comercialización. Con base a lo anterior, se tiene como visión brindar una mejor calidad de vida al productor.

Las decisiones son tomadas prácticamente junto con los directivos: presidente, secretario, tesorero y el consejo de vigilancia; quienes se organizan por medio de reuniones para analizar los acuerdos, prioridades que diga la mayoría y con esto realizar la mejor propuesta en función de las normas y estatutos que se rigen.

Se considera tienen una buena administración con base a los avances que se han obtenido, el mejoramiento de la plantación, documentación bien organizada y el recibimiento de algunas capacitaciones por parte del INCA RURAL.

Esto permite visualizar, decir por parte de algunos productores que se ha mantenido al margen la Asociación.

El presidente de la Asociación es quien ha participado en las expo-ferias, pero como organización no se ha realizado ninguna, esto le ha permitido conocer la forma de trabajar, relacionarse con otras ramas cacaoteras y obtener experiencias adquiridas.

Mismas que dan pauta para enriquecer, tratar de poner en práctica en la asociación sin embargo es muy difícil porque muchos empleados o los mismos directivos no conocen los tecnicismos, o por su parte existe la incertidumbre de cambiar e innovar.

Mencionando los programas de apoyo que se han adquirido son muy pocos, por parte de capacitación administrativa no se ha adquirido nada, mientras tanto en el ámbito de

los cultivos y mejoramiento de campo se realizan los siguientes: material vegetativo, capacitación por parte del INCA RURAL, el buen manejo de sus plantaciones.

Como plan estratégico no se menciona ninguno, ya que en muchas ocasiones se planean alternativas, pero estas no se realizan a la brevedad posible; en cambio la relación con los líderes de la UNPC manteniendo sólida y en unidad a los cacaoteros, esto ha permitido solucionar ciertas dificultades que se presenta.



Figura 15. Asoc. Villa Tecolutilla Comalcalco Tabasco (Fuente propia con base a la investigación)



Figura 16. Asoc. Villa Tecolutilla Comalcalco (Fuente propia con base a la investigación)

3.7 MIPYMES

La agroindustria en Tabasco es una rama económica relevante. En esta se encuentran incluidas las haciendas cacaoteras, de las cuales pocas son las que han abierto sus espacios al ingreso de visitantes, en Comalcalco se encuentran las haciendas: el Jesús María, La Luz y Finca Cholula.

Hacienda	Antigüedad	Extensión	Ubicación	Empresa
Jesús María	1966	50 hectáreas	Comalcalco. Ranchería Sur 5ª. Sección, camino vecinal Comalcalco-Tulipán-Comalcalco	Grupo Industrial Cacep Fábrica de Chocolates Cacep Tienda de chocolate
Finca Cholula	1948	10 hectáreas	Comalcalco. a un costado de la Zona Arqueológica de Comalcalco	Fábrica de Chocolates "El Chontal"
Hacienda la luz	1958	50 hectáreas	Comalcalco. Ranchería Norte 1ª Sección Carretera Federal Comalcalco-Paraiso Km 3.5 Comalcalco	Fábrica de Chocolates "Wolter"

Tabla 6. Haciendas cacaoteras en Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la entrevista

Hacienda Jesús María

Su historia data cuando Don Rutilo Peralta Tejeda adquirió la hacienda en año de 1917. En el año de 1945 se la hereda a su hija Doña Rosaura Peralta de Cacep, quien en 1966 la cede a su hijo Juan Cacep Peralta, quien inicia el proceso de molienda del cacao para obtener pasta y elaborar chocolate de mesa.

En 1985, cierra la planta y para 1987 se reabre por su nueva propietaria la Sra. Rosa María Cacep Peralta, quien la reabre y junto con su hijo, el actual dueño, Ing. Vicente Alberto Gutiérrez Cacep; comenzando a hacer chocolate de manera industrial y así es como surge la Fábrica de chocolates CACEP.

Es así como surge en el mundo la Fábrica de Chocolates Cacep que se distingue por tener el proceso continuo integral de producción de derivados del cacao, además de ser la única en la Ruta del Cacao que produce chocolate golosina y una gran variedad de productos a base de la materia prima procesada.



Figura 17. Hacienda Jesús María (Fuente propia con base a la investigación)

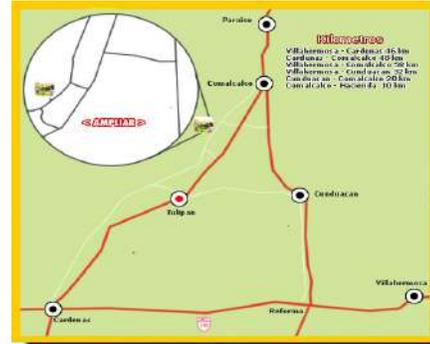


Figura 18. Mapa de Ubicación Hacienda Jesús María (Fuente propia con base a la investigación)

Misión: En CACEP Chocolates elaboramos auténticos productos derivados del cacao, ofreciendo a nuestros clientes un máximo control de calidad, desde la siembra, hasta su industrialización en armonía con la naturaleza.

Visión: Queremos consolidarnos como una empresa chocolatera reconocida nacional e internacionalmente por la calidad y autenticidad de sus productos, todos con aroma y sabor dignos del mejor paladar.

Valores:

- ✓ Propiciar un buen nivel de vida a los colaboradores de CACEP fortaleciendo sus capacidades actuales y desarrollando nuevas.
- ✓ Apoyar el crecimiento del gremio chocolatero en la región hacia el punto en el que se logre consumir el total de la producción local de cacao contribuyendo así al desarrollo de los cacaoteros de Tabasco.
- ✓ Consolidar la imagen de CACEP como productos tabasqueños de excelencia, enalteciendo su origen.

- ✓ Realizar las actividades diarias de la empresa conviviendo en armonía con el entorno y el medio ambiente.
- ✓ Fortalecer un crecimiento conjunto de la cadena de valor desde los proveedores de CACEP hasta sus clientes.

Filosofía: Contribuir en el rescate del mejor Cacao el criollo, logrando que la población rural tenga la conciencia de sustentabilidad en las plantaciones, conviviendo con el medio ambiente y elevando la calidad de vida

Hacienda Cholula

Es una hacienda que se ha conservado desde el año 1800. La finca comenzó con la producción de cacao, pero Don Juan Riverol Somellera decidió darle un valor agregado al cacao que se producía, por ello se comenzó a elaborar el chocolate de forma rudimentaria debido a que en aquel entonces no había energía eléctrica.

Cuando un fraile adquirió la propiedad, este provenía de Puebla, específicamente de Cholula, razón por la cual le da el nombre de Finca Cholula. Con el tiempo el rancho fue vendido de nuevo y es hasta principios de siglo XX, por allá de 1914, cuando es adquirido por Juan Riveroll Ruiz, quien al paso de los años la heredó a uno de sus hijos del mismo nombre, Juan Riveroll Somellera.

En 1948 se funda la fábrica de chocolates “Cholula”, donde se producen hasta la fecha chocolates con ingredientes totalmente naturales y de primera calidad. Así mismo, desde 1967 Don Juan da inicio a los recorridos turísticos por la plantación.



Figura 19. Hacienda Cholula (Fuente propia con base a la investigación)



Figura 20. Mapa de Ubicación Cholula (Fuente propia con base a la investigación)

Hacienda la Luz

La Hacienda “La Luz” Comenzó siendo un alambique con grandes extensiones de cañaverales y su primer nombre fue “Sitio Grande”.

Posteriormente en los años 30 fue adquirida por un inmigrante alemán, el Dr. Otto Wolter Hayer, convirtiéndola en una de las primeras fincas cacaoteras de la famosa región de la Chontalpa Tabasqueña. Actualmente se le conoce como finca “La Luz”. En 1958, el hacendado junto con su compañera fiel Gloria Peralta Pulido, fundó en la hacienda una fábrica de chocolate casero que ha seguido sus actividades hasta la fecha.

A sólo cinco kilómetros de la zona arqueológica de Comalcalco, en el bello estado de Tabasco, ubicada la hacienda en el Bulevar Ingeniero Leandro Rovirosa Wade, conocido antiguamente como Barranco Occidental, forma parte del centro de la ciudad.

El nombre de La Luz se lo dio el señor Ramón Torres, de quien el doctor Wolter adquirió estas tierras.

La hacienda abarca unas 50 hectáreas enclavadas en pleno centro de la ciudad, a sólo dos cuadras del Parque Central, lo que la hace muy accesible a los visitantes.

Al llegar a ella se percibe un hermoso jardín con una enorme variedad de plantas tropicales, tanto florales como frutales, algunas típicas de la región y otras exóticas, cuya observación constituye la primera parte del recorrido.

Durante el recorrido se conoce la gran diversidad de heliconias, jengibres y plantas tropicales; algunos frutales típicos como el jague, el caimito, el tepejilote, el tamarindo, la castaña, el marañón y el mango, así como plantas muy interesantes por sus usos, como la vainilla, la canela, el hule y la jícara, y otros frutales exóticos como la yabuticaba y la pitanga. Por esta parte del recorrido vale la pena hacer la visita durante la primavera, cuando el jardín está en pleno apogeo de floración y de frutos. La segunda parte de la visita la constituye un encuentro directo con uno de los cultivos más antiguos de México y más apreciados a nivel mundial: el cacao.

Cuentan con una bodega que data de los comienzos de esta fábrica artesanal fundada por el doctor Wolter en 1958, en la que encuentra un enorme recipiente de madera de caoba de aproximadamente 10 metros de largo, al que llaman “toya”, y que es usado, según explican, para fermentar los granos de cacao verde.



Figura 21. Hacienda La Luz (Fuente propia con base a la investigación)



Figura 22. Ubicación Hacienda la Luz (Fuente propia con base a la investigación)

Misión: Hacienda La Luz tiene como misión la conservación sustentable del cultivo del cacao, la fabricación original de chocolate mexicano y el cuidado de la biodiversidad de flora y fauna que envuelve al sitio, mediante el acceso controlado de turistas que busquen aprender y conocer la historia de uno de los regalos más grandes que México dio al mundo, el chocolate.

Visión: Ser un desarrollo agro turístico sustentable que muestre a los visitantes la riqueza de nuestras tradiciones relacionadas con el cultivo del cacao y la elaboración del chocolate.

Matriz de hallazgo

En la matriz de hallazgos se analizó la información que fue obtenida en las entrevistas a los directivos de las Organizaciones Sociales y MIPYMES, tomando en consideración las habilidades administrativas de productores de cacao tales como: liderazgo, toma de decisiones, cultura organizacional y planeación estratégica.

Elementos de la entrevista		
Habilidades administrativas	Organizaciones sociales	Mypimes
Liderazgo	Tradicionalista, colectiva, autoritaria	Motiva, trata de innovar.
Toma de decisiones	En conjunto, directivos.	Individual los subordinados están al mando
Cultura organizacional	Creencias, ideologías	Visión empresarial
Planeación Estratégica	Se basa en los estatutos, normas de la UNPC.	.Metas claras, corto, mediano plazo.

Tabla 7. Habilidades administrativas de las Organizaciones sociales y MIPYMES
Fuente: Elaboración con base en la investigación

ORGANIZACIONES SOCIALES					MIPYMES PRIVADAS				
ORGANIZACIONES SOCIALES	Liderazgo	Toma de Decisiones	Cultura Organizacional	Plan Estratégico	MIPYMES PRIVADAS	Liderazgo	Toma de Decisiones	Cultura Organizacional	Plan Estratégico
Asociación No1. Comalcalco Tabasco	El liderazgo consiste en vigilar, gestionar programas de acuerdo a las necesidades. El rango de edad se encuentra en los 55 años, estudios solo primaria.(15 años)	La toma de decisiones se toma en conjunto con los directivos, realizando asambleas con todos los cacaoteros.	Vender a un mayor precio para que los productores le den un valor agregado a su producto., Poco conocimiento empresarial, costumbres y miedo al cambio.	Comprar el cacao en las comunidades y así evitar gastos al productor, misma que genera la confianza familiar con nuestro productor hacia la organización.	Hacienda Jesús Maria	Falta comunicación, no hay fluidez en los miembros de los departamentos la delegación de funciones la hace el jefe	Falta comunicación, no hay fluidez entre los miembros de departamentos, la delegación de funciones la realiza el jefe	Desarrolla productos de forma artesanal que quiere transmitir valores a través del manejo del cacao a las generaciones	Disminuir costos y mejorar ingresos. Incrementar ventas de productos calidad
Asociación Agrícola Local de Productores de Cacaco Villa Aldama	Es en conjunto a través de un consejo administrativo, quien como representante es el presidente de la asociación. (16 años)	En conjunto con los directivos que forman parte de la organización tomamos los acuerdos de acuerdo a las necesidades de nuestros cacaotero	Las tradiciones y costumbres de los cacaoteros afectan nuestra calidad de comercialización en la cultura de un mejor grano. Como organización estamos accesibles a nuevos cambios pero si falta capacitación	La estrategia es obtener buenas relaciones con el personal de las dependencias de gobierno, facilitando así los programas de apoyos que se presenten.	Hacienda Cholula	Quien toma el papel de líder es el Hijo del dueño de la hacienda Cholula quien coordina, gestiona, dirige a sus empleados tomando en cuenta las opiniones del dueño.	La comunicación es de manera directa, todo lo que se hace se comunica y a todos los que participan en la toma de decisiones en de empresa (el gerente de producción, gerente general y la dueña.)	Es una organización con un producto artesanal, con tradiciones étnicas, ecoturística.	Fabricar productos artesanal, originales con un precio justo y de mejor calidad.
Asociación Agrícola Local de Productores de Cacaco Villa Tecolutilla	El presidente de la Asoc. Cuenta con 14 años de servicio conoce de acuerdo a las experiencias la administración .si	Común acuerdo primero los directivos toman acuerdos para plantearlo en las asambleas que se realizan.	Las relaciones con otras Asoc y con la UNPC es parte la cultura porque forman parte de los reglamentos y estatutos que se manda. Poca visión empresarial.	Mejorar la selección de variedades de cacao para mejorar los precios.	Hacienda La luz	La comunicación es buena, falta coordinación entre empleados. La dueña es quien toma las decisiones de manera dinámica y creativa.	Se toman en conjunto y consideran la opinión de los empleados de los departamentos.	Fabricación original de chocolate mexicano, existe una visión amplia de empresarial, disponible a cambios.	Definen su visión y realizan evaluaciones para redefinir objetivos y metas a corto y mediano y largo plazo.

Tabla 8. Matriz de hallazgo de las organizaciones sociales y MIPYMES
Fuente: Elaboración propia con base a la entrevista

- Liderazgo

Según Naranjo y González (2012), el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa.

El liderazgo en las Organizaciones Sociales es de forma colectiva, y autoritaria al momento de delegar o dirigir ciertas actividades de compromiso, debido a la falta de comunicación con los demás departamentos no se logra una coordinación en conjunto al asumir las responsabilidades cada quien se basa en sus las ideologías, criterios, costumbres. Se observa que los presidentes de las asociaciones, solo tienen los conocimientos básicos, el rango de edades esta entre 40 - 60 años con solo primaria estudiada, de sexo masculino.

El liderazgo en las MIPYMES es poco participativo por la forma de comunicación directa entre los tomadores de decisiones. Los dueños de las MIPYMES se encuentran en edades entre 30- 50 años; así como los grados de estudios de estos es de carrera terminada, obteniendo una visión empresarial, por lo que han participado en las expo, congresos, ferias y festivales lo que les da mejores conocimientos para la dirección y administración de las mismas.

Datos de entrevista	Organizaciones sociales	MIPYMES
Liderazgo		
Rango de edad	45-60 años	30- 45 años
Nivel de estudio	Nivel Primaria	Licenciatura
Años de experiencia	20-25 años	10- 15 años
Quien dirige	Junta Directiva	Dueño de la empresa

Tabla 9. Aspectos de liderazgo Organizaciones sociales y MIPYMES
Fuente: Elaboración con base en la investigación

- Toma de decisiones

Según Munch Lourdes (2006), la toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

La Toma de decisiones en las Organizaciones Sociales se realiza mediante una junta de consejo o directivos quienes en común acuerdo de la mayoría se toman la propuesta adecuada y apropiada conforme a los lineamientos, estatutos que rige la UNPC. El presidente es quien realiza los trámites, delega, gestiona, en base a las necesidades de los cacaoteros, mencionando que el líder en este caso el presidente de la asociación solo obtiene conocimientos de escolaridad primaria muchas veces desconoce los lineamientos, normas para gestionar los programas de apoyo en el ámbito administrativo, la organización en planeación y control es complicada para delegar las actividades correspondientes.

En las MIPYMES los dueños son quienes toman las toman sus decisiones de la empresa, dirigen, delega a sus empleados las labores asignadas, en mayoría estas empresas adquieren un mayor índice de conocimiento empresarial tomando en cuenta su grado de estudio es mayor considerando a los líderes, sin embargo, aún falta capacitación al empleado.

Datos entrevista	Organizaciones sociales	Mipymes
¿Quién toma las decisiones?	Directivos en conjunto UNPC	El representante de la hacienda.
¿Cómo toman las decisiones?	Mediante una junta de consejo	El Dueño de la Mipymes las toma.
¿Cómo delegan las funciones?	Cada quien conoce su función y actividad.	El dueño las delega de acuerdo a sus objetivos.

Tabla 10. Aspectos de Toma de decisiones Organizaciones sociales y MIPYMES
Fuente: Elaboración con base en la investigación

- Cultura Organizacional

Según Stoner (1996) la cultura es la compleja mezcla de supuestos, conductas, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta.

La cultura organizacional en las Organizaciones Sociales es un poco tradicional, su principal objetivo es vender un producto a mayor volumen con valor agregado, sin tomar en cuenta los estándares de mejora para la comercialización.

Se encontró un bajo índice de manejo de capacitación en el acopio de cacao por parte de los empleados, quienes desconocen cuáles son los requisitos para obtener un cacao de calidad.

Por su parte para estas empresas la incertidumbre de innovar, crear algo mejorado implica una barrera que no permite enriquecer la organización.

Para las MIPYMES la cultura organizacional en base a su objetivo es la creación de producto artesanal con la finalidad de crear zonas atractivas, turísticas para dar un mayor enfoque de publicidad, darse a conocer a nivel internacional. Como estrategia las relaciones sociales con otras instituciones o dependencias permiten abrir puertas que sirven como base para gestionar programas de apoyo, obteniendo un mejor crecimiento. Sin embargo, su desventaja a diferencia de las sociales carece de un menor índice de volumen de cacao. El tener una visión empresarial e innovadora permite dar un nuevo giro en mejora de esta.

Datos de entrevista	Organizaciones sociales	MIPYMES
Cultura organizacional		
Como es la cultura	Tradicional	Visión empresarial
Capacitaciones	Poca	Solo reciben los dueños
Programas de apoyo	Se reciben pocos Cultivos, plantaciones infraestructuras	Si reciben Fondo MIPYMES
Expos ferias	Pocas	Si participan normalmente
Relación con otras empresas	Buena	Favorable oportunidad para negocios, aprendizaje

Tabla 11. Aspectos de Cultura Organizacional Organizaciones sociales y MIPYMES
Fuente: Elaboración con base a la investigación

- Planeación estratégica

Corredor (2007), plantea que la Planificación Estratégica, estudia y conduce las acciones con una perspectiva de cambios sustanciales de la situación.

Para las Organizaciones Sociales su principal estrategia es la compra de un producto en las comunidades rurales, ya que esto les permite tener un trato adecuado con el cliente generando una mayor confianza a la organización. Se toma en cuenta que las organizaciones sociales solo basan sus conocimientos intuitivos sin tener en claro sus objetivos. No adquieren nuevas formas para plantear mejores estrategias, mejorar la producción, comercialización esta en el índice de conformismo.

La estrategia de las MIPYMES es contar con el objetivo corto y mediano plazo, e implementar algunos planes estratégicos, disminuir costos, generar producto de manera artesanal y de calidad; en sí, cabe mencionar que tienen clara su meta. Aunque existe un desconocimiento por parte del personal quienes no reciben capacitación solo los altos directivos conocen más sobre los términos y vocablos administrativos y organizaciones.

Datos de la entrevista	Organizaciones sociales	MIPYMES
Planeación estratégica		
Tienen algún plan estratégico, corto mediano plazo	Vender un producto en las comunidades rurales, obtener la confianza de los productores.	Disminuir los costos, general un producto de manera artesanal y tradicional.
Objetivos	Se regulan mediante los estatutos y normas de la junta de consejos.	Se formula en cortos medianos plazos. Proponen metas.

Tabla 12. Aspectos de la planeación estratégica Organizaciones sociales y MIPYMES
Fuente: Elaboración con base a la investigación

Análisis FODA

El propósito del Análisis FODA de las organizaciones sociales y MIPYMES es identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen para su operación de forma eficiente y eficaz para su continuidad.

Al mencionar fortalezas y oportunidades se puede identificar los nichos de oportunidad, y al interaccionar debilidades y amenazas se obtiene los puntos críticos de las organizaciones sociales y MIPYMES, con estos elementos se elaboran las propuestas de estrategias con la finalidad de fortalecerse.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Análisis FODA de las Organizaciones Sociales

FORTALEZAS ORGANIZACIONES SOCIALES	OPORTUNIDADES ORGANIZACIONES SOCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es un producto tradicional con manejo de saberes locales. 2. Desde la década de los 60 están constituidos en organizaciones sociales. 3. la administración de las organizaciones sociales en base a ley de las organizaciones sociales (presidente, secretario y tesorero). 4. Cuenta con apoyos gubernamentales. 5. Reciben los socios un apoyo o subsidio al productor cada año de acuerdo a las utilidades. 6. Reciben los familiares apoyo en últimos gastos en caso de fallecimiento del socio 7. Se da a conocer por los medios de la unión nacional de productores de cacao 8. Los productores están integrados colectivamente en la región la región Chontalpa (Comalcalco, cárdenas y Cunduacán). 9. Logran integrar Mayor volumen de cacao al estar asociados. 10. Denominación de origen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas para apoyo a las agroindustrias por parte del gobierno. 2. Vender su producto a un mayor volumen de exportación. 3. Participar en el expo. 4. Capacidad para capacitar o asesorar a sus empleados en el área administrativa. 5. Tomar decisiones de acuerdo a las necesidades e implementar ideas. 6. Reestructurar e innovar la infraestructura por medio de apoyos y equipos. 7. Mejorar la administración con capacitaciones y asesoramientos. 8. Existen instituciones en la región para vincularse y desarrollar proyectos. 9. Para la gestión de proyectos cuentan ya con la denominación de origen.
DEBILIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES	AMENAZAS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración muy tradicionalista. 2. Poca participación a los eventos sociales y el expo. o festivales 3. Niveles de estudios muy bajos. 4. Muchos años en la dirección de la administración sin implementar nuevas ideas. 5. Poca visión empresarial 6. Resistencia al cambio. 7. Falta de conocimientos para realizar o implementar proyectos estratégicos. 8. Infraestructura deteriorara y muy lenta, muy poco avanzada tecnología. 9. Las tomas de decisiones se realizan en conjunto y generan conflicto sin llegar a acuerdos. 10. Procesos muy tardados en la toma de decisiones por lo tanto en resultados. 11. Las tomas de decisiones se toman de manera colectiva en la asamblea general. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados internacionales competitivos a nivel local. 2. Requisitos o reformas gubernamentales. 3. Falta de coordinación en la mala administración. 4. Variación del precio de cacao cotizado en la bolsa de valores. 5. Falta de imagen o reconocimiento social a nivel local. 6. Mala administración en recursos financieros. 7. Apoyos que no bajan a las asociaciones por no ser consideradas prioritarias por los gobiernos locales.

Tabla 13. Análisis FODA Organizaciones sociales
Fuente: Elaboración propia con base a la entrevista

Análisis FODA MIPYMES

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS DE LAS MIPYMES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentas con productos que integran valor agregado y posicionados en el mercado. 2. Capacidad de aprovechamiento para manejar los recursos financieros. 3. Están vinculadas a la cadena de valor turístico del estado. 4. Conocen de los programas de apoyo a la actividad cacaoteras para fortalecer su actividad. 5. Los dirigentes son personas con nivel de estudios terminados. 6. Cuentan con infraestructura en buenas condiciones 7. Son empresas familiares y de desarrolladas. 8. Son proveedores atiendas comercializadoras de productos turísticos. 9. Buen posicionamiento en el mercado. 10. Toman en cuenta su visión y misión clara. 11. Cuentan con una plantilla de personal fija. 12. La toma de decisiones se hace entre la familia. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES DE LAS MIPYMES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de institucionales de apoyo. 2. Relaciones con diferentes proveedores, intercambios de ideas. 3. Tomar decisiones 4. Denominación de origen. 5. Reconocidas en otros países por las expo ferias. 6. Oportunidad para capacitar a sus empleados o desarrollar acuerdos o convenio con otras instituciones. 7. Visión empresarial muy dinámica.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES DE LAS MIPYMES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy pocos años de servicio. 2. No cuentan con un mayor volumen de incremento de cacao. 3. Falta de plantilla administrativa. 4. Manejo económico de acuerdo a sus financiamientos privados. 5. Pago de expos por parte de la empresa. 6. Muy pocas en la región Chontalpa. 7. Procesan el producto en materia prima no venden en volumen. 8. Poco conocimiento en al área administrativa 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS DE LAS MIPYMES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia. 2. Falta de interés de algunos proveedores siendo un producto artesanal. 3. Poca materia prima. 4. Pago de impuestos por ser privadas.

Tabla 14. Análisis FODA MIPYMES
Fuente: Elaboración propia con base a la entrevista.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Capítulo IV

*Propuesta de acciones para mejorar
las habilidades administrativas de
Agronegocios de cacao*

Capítulo 4. Propuesta de acciones de mejora en las habilidades administrativas para la toma de decisiones en Agronegocios de Cacao

La buena administración es reflejo del desarrollo de las habilidades administrativas, de manera creativa, lo cual permite la mejorar los niveles de productividad, lograr objetivos de eficiencia y eficacia. Es importante lograr un cambio en la idiosincrasia del productor, de manera que vea la finca como una unidad de producción que requiere ser conducida bajo principios administrativos, gerenciada por personas preparadas en el área que le den carácter de empresa y que la conduzcan como tal. Esto se puede lograr creando conciencia entre los productores sobre la necesidad de innovar administrativamente los procesos de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se formulan las siguientes acciones que integran la propuesta de mejora para agronegocios de cacao:

1. Capacitación:

Como primera acción estratégica se propone las capacitaciones en la organización con el propósito de lograr el éxito de la misma, al desarrollar actividades de actualización para mejorar las funciones de los empleados y sean más eficientes.

1.1 Capacitación para empleados, productores de cacao de las asociaciones en el área de requisitos y lineamientos en acopio para mejora de la producción y comercialización.

La capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. De acuerdo al análisis que se identificó: desconocimiento de lineamientos y normas en el mejoramiento de la calidad de cacao, y en el área de acopio, asimismo, para la entrega, los productores no seleccionan en base a la variedad del tipo de cacao, por lo que es necesario capacitar en todo el proceso productivo.

Capacitación en requisitos y lineamientos.	
Dirigido	A los colaboradores de las asociaciones. En el caso de las sociales a los productores.
Objetivo	Que los colaboradores comprendan la importancia de los requisitos y lineamientos de entrega de cacao en mejora de la producción.
Duración	1 semanas, hora diaria.
Temas a tratar	Importancia del cacao Selección de cacao, higiene y manteniendo. Requisitos y lineamientos de entrega de cacao

Tabla 15. Propuesta de capacitación Requisitos y lineamientos Fuente:
Elaboración con base en a la investigación

1.2 *Capacitación Técnica en el área administrativa y de apoyo: secretarías, colaboradores.*

La capacitación administrativa está orientada a la preparación técnica de los recursos humanos de las organizaciones para que este se desempeñe eficientemente las funciones asignadas, produzca resultados de calidad, de excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Por medio de la capacitación se logra que el perfil del recurso humano se adecue a las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo.

El desconocimiento de los procesos administrativos (planeación, organización, control, dirección) en las asociaciones sociales afecta al entorno laboral, las tareas laborales no se llevan a cabo bien, existe un descontrol, falta capacitación en el área de maquinarias y equipos tecnológicos e innovaciones.

Capacitación Habilidades Administrativa	
Dirigido	Secretarías, a los colaboradores de la organización en el área administrativa.
Objetivo	Que los colaboradores conozcan los conceptos administrativos, la manera de trabajar con una buena planeación.
Duración	1 semanas, hora diaria.
Temas a tratar	Procesos administrativos Cultura organizacional Emprendurismo

Tabla 16. Propuesta de capacitación administración
Fuente: Elaboración con base en la investigación

1.3 Capacitación empresarial a los directivos de las organizaciones sociales en planeación estratégica. *Visión empresarial.*

La capacitación empresarial se caracteriza por el dinamismo y necesidad de adecuarse a los nuevos cambios, que los directivos se conviertan en factores determinantes al momento de entender y aplicar las estrategias empresariales en la gestión que se realizan.

Lo anterior significa que todo plan de capacitación implica tomar decisiones en áreas críticas o de oportunidad e importantes de la empresa, que sean fundamentadas y muy objetivas. Para este contexto es necesario que los directivos estén capacitados, de acuerdo al análisis de investigación se obtiene un poco índice del manejo de la toma de decisiones, cultura empresarial o visión muy poco concentrada.

Capacitación Visión empresarial	
Dirigido	Directivos , representantes de las organizaciones
Objetivo	Que los integrantes conozcan la importancia y funciones de la visión empresarial en dentro de su organización.
Duración	1 semanas, hora diaria.
Temas a tratar	Conocimiento de la empresa Visión empresarial Claves de éxitos en un empresario

Tabla 17. Propuesta de capacitación Visión Empresarial
Fuente: Elaboración con base en la investigación

2. Formación de liderazgo Transformacional

La segunda acción estratégica es generar un liderazgo transformacional capaz de crear, innovar y delegar las funciones administrativas para mejorar procesos de la organización en busca de estándares de calidad a través de capacitaciones y taller a los líderes para promover actitudes y motivaciones en los empleados y productores de tal forma que incursionen y recuperen mercados logrando permanecer.

Capacitación , taller	Liderazgo Transformacional
Objetivo	Que los líderes se capaciten para formar conocimientos y alternativas de mejora capaz de implementarse dentro de la organización.
Dirigido a	Líderes de las organizaciones sociales y MIPYMES.
Duración	1 día, secuencia y seguimiento en base al acompañamiento de la Propuesta 3.
Temática	Que es el liderazgo Como tomar decisiones y delegar. Como motivar al empleado y que sea productivo. Mitos y creencias

Tabla 18. Formación de Liderazgo Transformacional, Empresarial
Fuente: Elaboración con base a la investigación

3. Vinculación de relaciones con otros organismos e instituciones

La tercera acción estratégica proponer Asistencia técnica y acompañamiento a las organizaciones sociales, mediante la participación de las Universidades del estado u otras dependencias escolares Cobatab, Cecytes que cuenten con el perfil de administración, que permitan que por medio de ellos se elabora un plan estratégico, de este modo, se podrá instrumentar un sistema de seguimiento en la toma de desiciones.

Se puede tomar en cuenta los programas de acompañamiento que brinda la SAGARPA para los empresarios.

Se busca fortalecer la comunicación asertiva dentro de las organizaciones que permite obtener la oportunidad de generar los conocimientos y herramientas necesarias para la gestión de proyectos, apoyos financieros. Así mismo promover un cambio de conducta hacia la proactividad para mejora en la cultura organizacional.

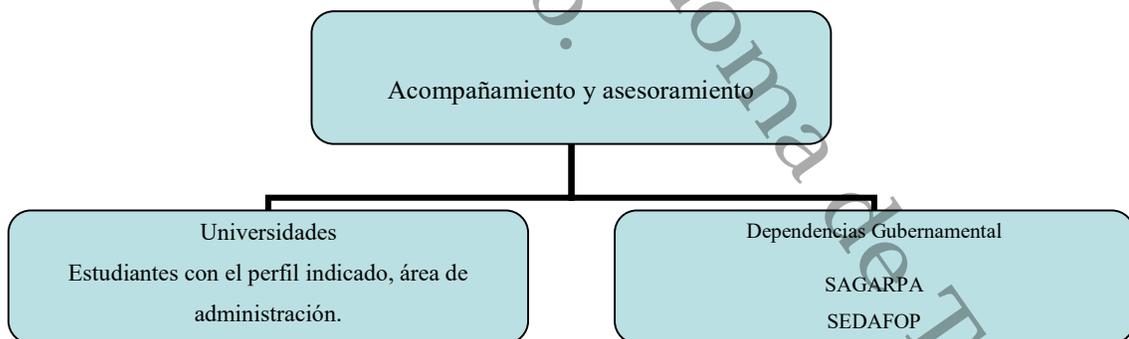


Tabla 19. Propuesta de vinculación con otras organizaciones
Fuente: Elaboración con base en a la investigación

Conclusiones

De acuerdo a la investigación del análisis comparativo de las Organizaciones Sociales y MIPYMES del municipio de Comalcalco, Tabasco se observó que las habilidades administrativas son un factor de importancia, porque de ello depende la proyección de las mismas. En la medida que planean y diseñan las estrategias de crecimiento, las administraciones de las organizaciones se ven fortalecidas en la obtención de resultados en sus procesos de producción y comercialización.

De acuerdo al estudio, se encontró que el liderazgo es autocrático, existe poca preparación en conocimientos administrativos, poca participación en la toma de decisiones, el cual obstaculiza las gestiones, se ve reflejado en bajar recursos y aprovechamientos de programas.

Aunado a lo anterior, es claro que tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas, en busca de mejorar las formas de capacitación, que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos de: producción, ventas, planeación de procesos y el control en sus acciones operativas.

De acuerdo al análisis FODA y a la matriz de hallazgos formulada, se encontró que las Organizaciones Sociales cuentan con una cultura organizacional basada en creencias, mitos, o intuición el esquema mental de crear innovar no es favorable, las opiniones en las asambleas van cambiando de acuerdo a la cotidianidad de necesidades y no por un plan formulado para la organización, pero hay que decir que si considerar las normas y lineamientos tal como lo marca la junta de consejos.

Para las MIPYMES la cultura organizacional es amplia y accesible, la finalidad de mejorar y crear los nuevos cambios tomando en cuenta los beneficios que esta les proporciona, cuenta con visión empresarial por parte de los líderes y se enfocan a un futuro con objetivos claros y bien formulados.

Sería recomendable que las Organizaciones Sociales y MIPYMES privadas se vinculen en conjunto como sector para fortalecer la cadena de valor y con otras dependencias para la solución de problemas, intercambio de experiencia y mejorar los procesos de gestión.

La planeación estratégica de las organizaciones sociales no se tiene, los objetivos que se acuerdan en la junta de consejos muchas veces no se dirigen a lo establecido en sus fines y cambian de enfoque, por lo tanto, no hay continuidad en los procesos. Por otro lado, las MIPYMES Privadas realizan una planeación estratégica, lo cual se observa en sus procesos de gestión, definen objetivos a corto, mediano y largo plazo y por consecuencia tienen metas claras, hay vinculación con otras dependencias u organismos, se observa la apertura para proyectos y asesorías lo cual se considera un beneficio para estas organizaciones.

Finalmente, se logro el objetivo de analizar las organizaciones sociales y MIPYMES mediante la investigación, conociendo las causas que originan deficiencia en las habilidades administrativas misma que fortalece la hipótesis implementando estrategias como alternativas para el mejoramiento en la toma de decisiones.

Referencias

Alcocer, C.; Martínez, I.; Domínguez, R. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. España: McGraw-Hill.

Alles, A. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica, Buenos Aires.

Arango, Mario (2009). Manual de cooperativismo y economía solidaria. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Bennis, W. & Nanus, B. (2004). Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. España: Paidós.

Cetina, T.; Ortega, I.; Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas* (online), 9(1): 124-137. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94>.

Córdova, M. L. G. (2009) Tipología de productores agrícolas del Estado de Veracruz. Estudio elaborado para la SAGARPA. 35 p.

Córdova-Avalos V (2005) Organización Campesina en el Cultivo del Cacao (*Theobroma cacao* L) de Tabasco. En: Guerrero-Peña A, Juárez-López JF, Bautista-Muñoz CC (eds) Estado del arte de la investigación en el Trópico húmedo. Colegio de Postgraduados Campus Tabasco. 20 aniversarios. Gobierno del Estado de Tabasco y Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco (CCyTET). DF. 220 p.

Corredor, J. (2007). La Planificación Estratégica. Bases Teóricas para su Aplicación. (4ta Edic.). Valencia: Vadell Hermanos Editores C.A.

David, F.R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9a Ed.). México: Pearson Education.

Dhiman, S.K. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. *Journal of Global Business Issues*, 1(1): 53. Ediciones Paulinas.

FAO (2013). Agroindustrias para el desarrollo. Roma.

GACETA JUCHIMÁN, año 5, no. 59, 1 al 15 de febrero de 2016, la dirección de comunicación y relaciones públicas. av. universidad s/n, zona de la cultura, col. magisterial, vhsa., centro, tabasco, México. c.p. 86040 tel. (993) 314 06 98, www.ujat.mx,

GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROPECUARIO, FORESTAL Y PESQUERO Programa Especial de Desarrollo Rural 2013- 2018 Primera Edición, Julio de 2015 Impreso en los Talleres Gráficos del Gobierno del Estado de Tabasco Secretaría de Administración.

Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. International Indexed & Refereed Journal, February 2013(V): 49.

Griffin, R.; Van Fleet, D. (2013). Management skills: Assessment an development. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Hamburger, F.A. (2008). Los valores corporativos en la empresa. Bogotá, Colombia.

Hemphil, J. K. & Coons, A. E. (1957). Job descriptions for executives. Harvard in a community of practice. Greensboro: Center for Creative Leadershi.

Hernández Juárez, J.L. (2010). El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación. Daena: International Journal of Good Conscience, 5(2): 1-15.

Hitt Michael, Black Stewart y PorterLyman, Del libro: «Administración», Novena Edición, de Pearson Educación, (2006). Pág. 8 desarrollo emprendedor. México: Pearson, Prentice Hall Business Review, 37, 55-67

Idalberto Chiavenato (2005), Editora McGraw-Hill Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima Edición 7ª edición

Idalberto Chiavenato, (2006). Gestión del talento Humano. México, D.F.: McGraw Hill.

Koontz y Weihrich (2002). Revisión de la Jungla de la Teoría Administrativa. Medianas empresas de la región Caribe colombiana. TEACS, 27, 35-36 México: Trillas. Pag.19

Le Breton, Miller y Steier (2012,) “desarrollo organizacional de una empresa familiar” Fecha de consulta 05 de Madrid: Espasa.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 1994, Última reforma publicada DOF 13-08-2009.

Madrigal, B. (2006). Habilidades directivas. México: McGraw-Hill.

Martínez Viñado, A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. Revista Calidad. N.III Asociación española para la calidad. Disponible online en: <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>.

Molina, C. y García, A. (2003). Cooperativas. Principios, valores, organización y manejo. Caracas: Editorial Panapo.

Münch, Lourdes (2005). Administración y estilos de gestión. La clave de la competitividad. México: Trillas

Münch, Lourdes (2007). Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson, Prentice Hall

Newman, J. (2000). Beyond the new public management. Modernizing Public Services. New Managerialism, New Welfare. London: SAGE Publications Ltd.

Ralp. D Stacey (2006) citado por Barón desarrollo organizacional.

Ramírez, M.A. (2009) Diversidad florística y macrofauna edáfica en plantaciones agroforestales de cacao en Cárdenas Tabasco. Maestría en Ciencias, Colegio de Postgraduado Campus, Tabasco. p.86.

Real Academia de la Lengua Española. (2001). Diccionario de La Lengua Española.

Reh, F.J. (2009). The Management Skills Pyramid. About.com Management. <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm> (Fecha último acceso: Febrero, (2014).

SIAP-SAGARPA. (2013) Servicio de Información Agroalimentaria. Consultado el 05 de abril de 2013, de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera: www.siap.gob.mx/

Sielinski, H. (2007). Strategic planning is key to family business success. Grand rapids business journal, p 24.

Stoner, J.a.F; freeman, r.e.; Gilbert, (1985) Administración. prentice hall. México. caps. 4, 5 7 y 8. p 103-261.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Abreviaturas

AFORE: Administradoras de Fondos para el Retiro.

AG: Asamblea General.

CANACINTRA: Cámara Nacional de la Industria de Transformación.

CEIR- SUR: Centro de Extensión e Innovación Rural -Región Sureste.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

INCATABSA: Industrializadora de Cacao Tabasco S.A DE C.V

INCA RURAL: Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural.

LGSC: Ley general de sociedades cooperativas

OC: Organizaciones Cooperativas

RAE: Red Académica Española

SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México.

SEDAFOP: Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesquero

SEDECO: Secretaría de Desarrollo Económico

UNPC: Unión Nacional de Productores De Cacao.

Glosario

Agrícola: procede del vocablo latino agrícola, se utiliza para calificar a aquello vinculado a la agricultura (las actividades relacionadas a labrar y cultivar la tierra para obtener materias primas).

Agroindustria: es una organización que participa directamente o como intermediaria en la producción agraria, procesamiento industrial o comercialización nacional y exterior de bienes comestibles o materia prima.

Agronegocios: se refiere al sistema integrado de negocios, enfocado en el consumidor, que incluye las actividades ligadas a los productos del campo, así como también al procesamiento, transporte y distribución.

Agropecuarias: es la parte del sector primario compuesta por el sector agrícola (agricultura) y el sector ganadero o pecuario (ganadería).

Asociaciones: Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática.

Cacao: semilla fermentada y secada del cual los sólidos de cacao y la manteca de cacao se extraen. El cacao (del náhuatl cacáuatl) perteneciente a la familia de las esterculiáceas, es un árbol originario de los países cálidos de América.

Cooperativas: es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Denominación de Origen: la denominación de origen asigna a un producto originario de una región específicamente cuyas características y calidad se deben al medio en que se desarrolla, suma de factores: naturales y producción humana.

Desarrollo Local: es un proceso de diversificación y enriquecimiento de las actividades económicas y sociales en un «territorio» de escala local a partir de la movilización y la coordinación de sus «recursos» materiales e inmateriales.

MIPYMES: Una micro empresa o microempresa es una empresa de tamaño pequeño, son organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios que combina capital, trabajo y medio.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Anexos



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

ENTREVISTA PARA MIPYMES

GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTES O REPRESENTANTES DE LAS MIPYMES DE AGRONEGOCIOS DE CACAO EN LOS MUNICIPIOS DE COMALCALCO, TABASCO.

OBJETIVO: Conocer las habilidades administrativas que se aplican en las MIPYMES de agronegocios de cacao, con la finalidad de realizar un análisis de toma de decisiones dicha organizaciones.

DATOS GENERALES

1. Nombre _____ Cargo en la empresa _____
2. Edad _____ Sexo _____
3. Grado de Escolaridad _____ Profesión _____ Posgrado _____
4. Años de experiencia en la actividad _____

ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

5. ¿Cómo surge la empresa? Y cuál es el principal objetivo
6. ¿Quién dirige la empresa?
7. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?
8. ¿Considera usted que tiene una eficiente administración la empresa? ¿Por qué?
9. ¿Tiene un plan estratégico la empresa?
10. ¿Considera que se delegan las funciones administrativas? ¿Podría citar un ejemplo?
11. ¿Cómo considera la comunicación organizacional en la empresa y como es la relación con las otras áreas?
12. ¿Cuál ha sido la trayectoria de capacitación/formación como administrador de la empresa? ¿Ha tomado cursos que la fortalezca?
13. ¿Ha aplicado un programa de apoyo a la empresa? ¿Cómo se administró?
14. ¿Se dio la administración del recurso? ¿Nos puede mencionar el nombre de un Programa?
15. ¿Considera las expo-ferias como una oportunidad de negocios? ¿Por qué?
16. ¿Qué tan importante considera usted el avance de la organización en relación a otras del sector?
17. ¿Cuáles considera usted que son los factores, por los que una organización/empresa no logra sus objetivos?

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

LIC. BLANCA ESTELA DÍAZ RODRÍGUEZ MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS DE AGRONEGOCIOS DE CACAO EN EL MUNICIPIO DE COMALCALCO, TABASCO

OBJETIVO: Conocer las habilidades administrativas que se aplican en las cooperativas

-agro negocios- de cacao, tomando en cuenta los siguientes factores: liderazgo, toma de decisiones, cultura organizacional y planeación estratégica.

DATOS GENERALES

1. Nombre _____ Cargo en la empresa _____
2. Edad _____ Sexo _____
3. Grado de Escolaridad _____ Profesión _____ Posgrado _____
4. Años de experiencia en la actividad _____
5. ¿Cómo surge la empresa? ¿Y cuál es el principal objetivo de la organización?
6. ¿Puede comentar visión y misión de la cooperativa?
7. ¿Quién dirige la empresa?
8. ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa? ¿Y en base a qué?
9. ¿Cómo planean las actividades de la organización?
10. ¿Considera usted que tiene una eficiente administración en la organización? ¿Por qué?
11. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
12. ¿Considera que se delegan las funciones administrativas? ¿Podría citar un ejemplo?
13. ¿Cómo considera la comunicación organizacional en la empresa y como es la relación con las otras áreas?
14. ¿Cuál ha sido la trayectoria de capacitación/formación como administrador de la empresa? ¿Ha tomado cursos que la fortalezca?
15. ¿Conoce usted que es un plan estratégico? ¿Tiene la organización un plan estratégico?
16. ¿Qué programas conoce para el apoyo a la producción de cacao? Puede mencionarlos
17. ¿Ha recibido apoyos de programas de gobierno? ¿Cuáles?
18. ¿Considera las expo ferias como una oportunidad de negocios? ¿Porque?
19. ¿Qué tan importante considera usted el avance de la organización en relación a otras del sector?
20. ¿Cuáles considera usted que son los factores, por los que una organización no logra sus objetivos?

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN
LIC. BLANCA ESTELA DÍAZ RODRÍGUEZ MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Fotografía de las MIPYMES sociales del Municipio Comalcalco, Tabasco

Asociación Agrícola de Productores de Cacaco No, 1 Comalcalco Tabasco



Figura: Asoc.No.1 Comalcalco Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura: Asoc.No.1 Comalcalco Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura: Área de recepción de cacao, Asoc.No.1
Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura: Oficinas Administrativas Asoc. No.1
Comalcalco
Fuente: Elaboración en base a la investigación

Asociación Agrícola Local de Productores de Cachaco Pueblo Villa Aldama



Figura: Ásoc. Agrícola Local Villa Aldama Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura: Asoc. Villa Aldama Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Infraestructura: Ásoc. Agrícola Local Villa Aldama Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura: Entrevista Presidente de la Ásoc. Agrícola Local Villa Aldama Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación

Asociación Agrícola Local de Productores de Cacao Pueblo Villa Tecolutilla



Figura.: Ásoc. Agrícola Local Tecolutilla Comalcalco,
Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Infraestructura: Ásoc. Agrícola Local Villa
Tecolutilla Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Samoas de secado Ásoc. Agrícola Local Villa
Tecolutilla Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Infraestructura: Ásoc. Agrícola Local Villa
Tecolutilla Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación

Unión Nacional De Productores de Cacao



Figura.: Unión Nacional de Productores de cacao.
Cárdenas, Tabasco

Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Reunión de Directivos de las Asociaciones,
Tabasco

Fuente: Elaboración en base a la investigación

Fotografías de las MIPYMES Privadas del municipio Comalcalco Tabasco

Hacienda La luz



Figura.: Hacienda la luz Comalcalco, Tabasco.
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Sucursal de chocolates y derivados del cacao
Hacienda la Luz

Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Entrevista Dueña de Mipymes, Hacienda la luz
Fuente: Elaboración en base a la investigación

Hacienda Jesús María



Figura.: Hacienda Jesús María Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Políticas y valores Hacienda Jesús María
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Entrevista Dueño Hacienda Jesús María
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Sucursal de chocolates y productos derivados del cacao
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Casa Turística de la Hacienda Jesús María
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Documentos de Expos y Ferias en donde participan
Fuente: Elaboración en base a la investigación

Hacienda Cholula



Figura.: Casa Turística de la Hacienda Cholula,
Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación



Figura.: Casa Turística de la Hacienda Cholula
Comalcalco, Tabasco
Fuente: Elaboración en base a la investigación

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.