



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Villahermosa

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VILLAHERMOSA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.

TESIS:

**ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS
PRODUCTORAS DE CACAO, DEL MUNICIPIO DE COMALCALCO, TABASCO,
PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA.**

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRA EN:
PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTA:

ING. ALEJANDRA CORNEJO BARRERA.

NÚMERO DE CONTROL:

M19301403

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. HORTENSIA ELISEO DANTÉS.

VILLAHERMOSA, TABASCO, OCTUBRE 2021.



Carretera Villahermosa-Frontera Km. 3.5 Cd. Industrial C.P. 86010
Villahermosa, Tab. México Tel. 01 (993) 3530259, Ext. 101 e-mail:
dir_villahermosa@tecnm.mx
tecnm.mx | villahermosa.tecnm.mx





EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Villahermosa

Villahermosa, Tabasco, 27/septiembre/2021

ASUNTO: CONSTANCIA DE DICTAMEN

DRA. JUCELLY CASTRO DE LA CRUZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
PRESENTE.

Los que suscriben: **DRA. HORTENSIA ELISEO DANTÉS**, M.C. **LETICIA LÓPEZ VALDIVIESO**, DR. **EZEQUIEL NOTARIO PRIEGO** y **DRA. BRISSA ROXANA DE LEÓN DE LOS SANTOS**, sinodales de la C. **ING. ALEJANDRA CORNEJO BARRERA** con Número de Control **M19301403**, estudiante del programa de posgrado de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, después de haber realizado la primera revisión del trabajo profesional, cuyo tema es "Análisis de la productividad de las grandes empresas productoras de cacao, del municipio de Comalcalco, Tabasco, para el desarrollo de una propuesta de mejora", hacemos constar que se determinó

APROBADO.

Esperando que esta información sea de utilidad para continuar con los trámites de titulación correspondientes.

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnológica.
Tierra, Tiempo, Trabajo y Tecnología®

DRA. HORTENSIA ELISEO DANTÉS

M.C. LETICIA LÓPEZ VALDIVIESO

DR. EZEQUIEL NOTARIO PRIEGO

DRA. BRISSA ROXANA DE LEÓN DE LOS SANTOS

ccp. Archivo
Mtro. David Antonio García Reyes - Coordinador de Maestría
FLV/flv



Carretera Villahermosa-Frontera Km. 3.5 Cd. Industrial
C.P. 86010
Villahermosa, Tab. México Tel. 01 (993) 3530259, Ext.
101 e-mail: dir_villahermosa@tecnm.mx





Instituto Tecnológico de Villahermosa

Villahermosa, Tabasco, 26/octubre/2021

DEPARTAMENTO: División de Estudios de Posgrado e Investigación

NO. DE OFICIO: DEPI/463/2021

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

C. ING. ALEJANDRA CORNEJO BARRERA
ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE

De acuerdo al fallo emitido por la comisión revisora integrada por los CC.: **DRA. HORTENSIA ELISEO DANTÉS, M.C. LETICIA LÓPEZ VALDIVIESO, DR. EZEQUIEL NOTARIO PRIEGO y DRA. BRISSA ROXANA DE LEÓN DE LOS SANTOS**, y considerando que cubre todos los requisitos del Reglamento de Titulación en vigor, se da a usted la autorización para que proceda a imprimir su trabajo profesional titulado:

"ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS PRODUCTORAS DE CACAO, DEL MUNICIPIO DE COMALCALCO, TABASCO, PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA"

Hago de su conocimiento lo anterior para los efectos y fines correspondientes.

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnológica.
Tierra, Tiempo, Trabajo y Tecnología®



DRA. JUCELLY CASTRO DE LA CRUZ
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

ccp. Archivo
Mtro. David Antonio García Reyes - Coordinador de Maestría
FLV/flv



Carretera Villahermosa-Frontera Km. 3.5 Cd. Industrial C.P. 86010
Villahermosa, Tab. México Tel. 01 (993) 3530259, Ext. 101
dir_villahermosa@tecnm.mx
tecnm.mx | villahermosa.tecnm.mx



Villahermosa, Tabasco a 27 de Octubre del 2021

A QUIEN CORRESPONDA

Por medio de la presente, la que suscribe **C. ING. ALEJANDRA CORNEJO BARRERA**, que ha cursado la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, habiendo realizado la Tesis que se titula "**ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS PRODUCTORAS DE CACAO, DEL MUNICIPIO DE COMALCALCO, TABASCO, PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA**", cedo los derechos de la misma al TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO.

Se extiende la presente en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco a los **veintisiete días del mes de octubre del 2021**.

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large 'C' followed by several vertical strokes and a small triangle at the end.

Ing. Alejandra Cornejo Barrera.

No. Control. M19301403

ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS PRODUCTORAS DE CACAO, DEL MUNICIPIO DE COMALCALCO, TABASCO, PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA.

AGRADECIMIENTOS

No hay nada más satisfactorio que cumplir tus metas, el siguiente trabajo forma parte de un logro más en mi vida, durante el proceso de realización conté con el apoyo de muchas personas por ello quiero darles gracias, por estar siempre apoyándome.

En primera estancia quiero darle gracias a Dios, nuestro señor, por darme mucha paciencia, paz, sabiduría y sobre todo salud para poder concluir este gran logro en mi vida, gracias ser tan bueno conmigo.

También quiero darle las gracias a mi madre por siempre motivarme y encontrar las palabras adecuadas para mí en los momentos más difíciles, por todo el cariño que me demuestra día con día, sin duda alguna es un pilar fundamental para que este trabajo se concluyera, de igual manera a mi padre darle las gracias por todo su amor y dedicación conmigo. Saben perfectamente que todo esto es para hacerlos sentir orgullosos de mí.

Quiero agradecer a mis mejores amigas por su cariño, paciencia y sobre todo apoyo durante todo este proceso, sin duda también fueron parte fundamental.

Agradezco a mis familiares y amigos por su apoyo incondicional y por formar parte de este gran logro en mi vida.

De igual manera agradezco enormemente a mi directora de tesis, por el apoyo incondicional y sobre todo la paciencia que tuvo conmigo durante la realización del trabajo, gracias infinitas por compartir conmigo su sabiduría.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico brindado durante los dos años de maestría, sin duda alguna ese apoyo fue parte fundamental para la realización de este trabajo.

A todas aquellas personas que estuvieron conmigo durante el desarrollo del siguiente trabajo muchas gracias.

RESUMEN

La siguiente investigación, tiene como finalidad el estudio de la productividad en las grandes empresas productoras de cacao, debido a que el cacao es un elemento fundamental para la economía del estado de Tabasco, pero lastimosamente no se logran visualizar resultados óptimos en el sector.

El estudio de la productividad es todo un proceso que permitirá a las organizaciones visualizar un horizonte más amplio, ya que permite la participación de todas las áreas de una cadena productiva, la cual ayudara a formar líderes, de igual forma ayudara a obtener lo que toda organización desea poseer que es la productividad, pero como se llevaba a cabo esto pues en la unión de la eficacia y eficiencia pero para ello se deberá tener un enfoque sistémico integral es decir ver a la organización como un todo, analizando factores internos como externos no dejar ningún elemento fuera, ya que todos tienen un grado de importancia y una razón de ser.

La siguiente investigación tendrá como resultado un panorama de la situación actual de las grandes empresas productoras de cacao, para posteriormente aportar un modelo de mejoramiento de la productividad, con base a las deficiencias encontradas en el sector de estudio.

ABSTRACT

The following research aims to study productivity in large cocoa-producing companies, because cocoa is a fundamental element for the economy of the state of Tabasco, but unfortunately, optimal results in the sector cannot be visualized.

The study of productivity is a whole process that will allow organizations to visualize a broader horizon, since it allows the participation of all areas of a production chain, which will help to train leaders, in the same way it will help to obtain what all The organization wants to have productivity, but how this was carried out in the union of effectiveness and efficiency, but for this, a comprehensive systemic approach must be taken, that is, to see the organization as a whole, analyzing internal and external factors, not leave no element out, since all have a degree of importance and a reason for being.

The following investigation will result in an overview of the current situation of the large cocoa-producing companies, to later provide a model of productivity improvement, based on the deficiencies found in the study sector.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	
GENERALIDADES.....	12
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	16
1.5 DELIMITACIÓN	16
1.5.1. Teórica:	16
1.5.2. Temática:	16
1.5.3. Espacial:	16
1.5.4. Temporal:	16
1.6 LIMITANTES.....	17
1.7 METAS.....	17
1.8 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.9 HIPÓTESIS.....	18
1.10 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	19
1.10.1. Exploratoria	19
1.10.2. Correlacional	19
1.10.3. Explicativo	19
1.10.4. Hipotético-deductivo.....	19
1.10.5. Sincrónico	19
CAPITULACIÓN	20
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	22
2.1 MARCO CONTEXTUAL	22
2.1.1. Contexto Internacional	22
2.1.2. Contexto Nacional.....	26
2.1.3. Contexto Estatal.....	29
2. 2. MARCO TEÓRICO	34
2.2.1. Empresas productoras de cacao.....	34
2.2.2. Productividad	35

2.2.3. Eficiencia.....	37
2.2.4. Eficacia	37
2.2.5. Producción	38
2.2.6. Calidad.....	39
2.2.7. Círculo de productividad	40
2.2.8. Competitividad	42
2.2.9. Cadena de valor.....	42
2.2.10. Mejora continua.....	43
2.2.11. Innovación.....	44
2.2.12. Capital Intelectual.....	44
2.2.13. Capacitación	46
2.2.14. Creatividad.....	46
2.2.15. Liderazgo	47
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN	49
3.1 Introducción al método de estudio.....	49
3. 2 Estructura metodológica	49
3.2.1. Surgimiento de la idea	49
3.2.2. Recopilación de información	50
3.2.3. Elaboración de los marcos de referencia	50
3.2.4. Metodología y levantamiento de la información	51
3.2.5. Diseño del modelo	54
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN ACTUAL	56
4.1. Levantamiento de la información y ordenación de datos.....	56
4.2. Análisis e interpretación de datos	57
4.3. Escenario	65
CAPÍTULO V. PROPUESTA	66
5.1. Diseño de la propuesta.....	66
5.1.1. Características del modelo.....	66
5.1.2. Interpretación del modelo.....	67
CONCLUSIÓN	71
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73

INTRODUCCIÓN.

La globalización en los últimos años se ha visto de manera acelerada, por los avances en las nuevas herramientas tecnológicas, lo cual está llevando a las empresas a replantearse el impacto en el bienestar social y la eficiencia que tienen en el uso de los recursos para así poder enfocar sus metas a una economía mundial, por ello aumentar la productividad es la meta que buscan las empresas para prevalecer en el mercado de bienes y servicios dado que a medida que el tiempo avanza, los requerimientos cambian. Actualmente se reconoce ampliamente el papel que desempeña la productividad en el aumento del capital, siendo esta una fuente del crecimiento económico, en diversos estudios se ha llevado a cabo el análisis del impacto que tiene ésta dentro de las empresas mexicanas y de qué manera se benefician o perjudican. (Medina J, 2010)

Hoy en día para las empresas el cumplimiento de objetivos es primordial, sin embargo, descuidan el proceso del cómo se llega al cumplir estos objetivos. La productividad de las organizaciones se basa, en las estrategias, técnicas, o herramientas que tengan para cumplir sus objetivos de manera eficiente, es decir utilizando de mejor manera los recursos.

La mejora continua y la productividad, irán de la mano debido a que siempre hay algo que se podrá mejorar, como los recursos, procesos, estrategias, lo cual llevará a que se utilicen de manera óptima, ofreciendo a su vez productos o servicios de calidad viéndose reflejada con precios accesibles para los consumidores finales. La mejora de la productividad es un factor detonante debido a que si esta presenta incrementos la sociedad podrá tener una mejor calidad de vida. Ya que impacta de manera directa al incremento de la economía y así las empresas podrán ofrecerle a su capital humano un mejor sueldo que a su vez los hará sentirse motivados al realizar sus actividades.

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Como bien se sabe Tabasco, es considerado como la tierra del cacao siéndote este unos de los principales productores del país. (Ibarra, 2003) señala que “ El cacao es parte de la historia, la cultura y la economía mexicana, es una fuente de empleos, siendo este un pulmón para la región y parte importante del producto interno bruto (PIB) de los estados de Tabasco y Chiapas”. En dicho estudio, da a conocer que esta actividad no está siendo aprovechada, por la falta de visión de los productores.

Tabasco es el mejor estado con un gran índice de productividad de palma de aceite, es el resultado de los estudios, informó el especialista (Torres, 2017), “Solamente hay 4 estados productores: Tabasco, Campeche, Chiapas y Veracruz. Tabasco es el que tiene mejor índice de productividad, de igual forma a nivel de superficie, estamos en tercer lugar, primero Chiapas, después Campeche. La información indica que Tabasco, tiene contemplado 4 o 5 mil hectáreas para este próximo año, en crecimiento”. Teniendo esto relación con la investigación, porque ambas partes se encuentran ubicadas en el sector primario.

El proyecto “Cacao en México” realizado por (Avendaño & Lugo, 2018). Señala que están realizando investigaciones de fermentaciones, secados y tostados de las diferentes variedades de cacao que crecen en Chiapas, ya que este estado tiene una gran riqueza en cuanto a diversidad de plantas de cacao. Dentro de dicho proyecto hacen mención que el cultivo en Tabasco, “fue desapareciendo porque agricultores del lugar se vieron en la necesidad de rentar sus tierras para la producción de ganado y por la llegada de PEMEX a la zona, por lo que un día de trabajo en petróleos mexicanos representaba mayores ingresos a un día de trabajo cultivando cacao”.

La crisis actual que han sufrido empresas mexicanas del petróleo ha derivado despidos de trabajadores por lo que el estado de Tabasco tiene la intención de recuperar la actividad del cultivo de cacao, buscando nuevos

mercados, y variedades de productos con la transformación de la semilla del cacao.

Por otro lado, el cultivo de cacao en Chiapas es de suma importancia ya que cuenta con diferentes variedades, sin embargo, es menor la producción que en el estado de Tabasco. Un factor de suma importancia en la baja productividad, son los precios los cuales son muy poco redituables, otro punto importante es que la mayoría de los productores son personas mayores de cincuenta años, y sus hijos ya no están interesados en el cultivo, esto incide por la influencia de otras culturas, haciendo que sus ideas las enfoquen a otras opciones y dejen a un lado la parte del campo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tabasco es uno de los estados con mayor oportunidad económica en el sector primario en específico el cacao, ya que posee características que son favorables, para un buen cultivo de este como lo son las condiciones climatológicas.

Siendo este un sector de gran beneficio económico, las problemáticas encontradas es que este sector se encuentra olvidado por los apoyos gubernamentales del estado, ya que limitan los recursos hacia esta actividad, de esta manera los productores no pueden obtener sus materias primas para iniciar sus cultivos, ni pueden ser acreedores de las certificaciones que se les solicita.

Hoy en día, muy pocas personas quieren dedicarse a la actividad del cacao, debido a las bajas ganancias que perciben los productores al vender. Es importante señalar que existen atributos como sabor, tamaño del grano, color, madurez entre otros los cuales se requieren cumplir para la comercialización nacional e internacional.

México es reconocido como uno de los principales productores de cacao en América Latina y junto con Venezuela y Ecuador ocupan el 11vo. Lugar a nivel mundial. Este rezago se debe a la falta de conocimientos para la exportación y reducción de áreas de cultivos.

Tabasco, aporta el 66.9% del volumen de producción nacional, sin embargo, México tiene un déficit de producción y consumo de cacao por lo que, para satisfacer la demanda interna se importa cacao de Ecuador, Costa de Marfil, República Dominicana, Colombia y Ghana. (CEDRSSA, 2020)

1.3 JUSTIFICACIÓN

Siendo Tabasco un gran productor de cacao, las organizaciones no logran aprovecharlo, ya que estas poseen una concepción errónea de los términos productividad, producción y la integración de todos sus elementos. Por ello la siguiente investigación tiene como propósito direccionar a las organizaciones hacia un planteamiento integral de los elementos que interactúan para así lograr la productividad a un nivel óptimo, trayendo beneficios como mejor calidad de vida, aumento del capital, poder tener una mejor posición en mercados mundiales como organización.

Por lo tanto, el estudio a realizar pretende, generar un diagnóstico macro del sector, con un análisis de la productividad de las grandes empresas cacaoteras del municipio de Comalcalco, Tabasco, por consiguiente, lograr encontrar las áreas de oportunidad que no están siendo tomadas en cuenta, y así poder proponer una solución a la problemática encontrada en la investigación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la productividad de las grandes empresas productoras de cacao, del municipio de Comalcalco, Tabasco, para desarrollar una propuesta de mejora.

1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Realizar un análisis de la situación actual de la productividad de las grandes empresas productoras de cacao.
- Desarrollar una propuesta de mejora, para las grandes empresas productoras de cacao.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1. Teórica:

La presente investigación se delimita al estudio de la productividad del sector primario del cultivo del cacao.

1.5.2. Temática:

La temática de la presente investigación se centrará en las grandes empresas productoras de cacao orientándose al análisis de la productividad.

1.5.3. Espacial:

La investigación se desarrollará geográficamente en el municipio de Comalcalco, Tabasco, debido en que esta zona se encuentran las principales empresas productoras de cacao a estudiar.

1.5.4. Temporal:

La investigación se desarrollará en el periodo de noviembre 2019 a junio 2021.

1.6 LIMITANTES

Basándose en el tema específico mencionado anteriormente, se pueden encontrar las siguientes limitantes:

- Tiempo de realización de la investigación.
- La distancia en donde se encuentran ubicadas las empresas.
- Acceso a información.
- La restricción que tienen las organizaciones por la contingencia.

1.7 METAS

- Un diagnóstico integral de la productividad de las grandes empresas productoras de cacao de Comalcalco, Tabasco.
- Una propuesta de mejora para las grandes empresas productoras de cacao de Comalcalco, Tabasco.

1.8 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1 Variable dependiente: La productividad de las grandes empresas, (sector cacaotero).

1.8.2 Variable independiente:

Z1: Económica.

Z2: Cultural.

Z3: Social.

Z4: Tecnológica.

Z5: Política.

Z6: Ambiental.

1.9 HIPÓTESIS.

- Las variables económica, cultural, social, política, ambiental inciden significativamente en la productividad de las grandes empresas productoras de cacao.
- La variable tecnológica incide de manera parcial en la productividad de las grandes empresas productoras de cacao.

1.10 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación es de naturaleza mixta, debido a que requiere información tanto cualitativa y cuantitativa, de tal modo que se utilizaran instrumentos que permitan llevar un control de datos tangibles e intangibles y así poder tener enfoques más amplios. De tal manera que se utilizaran los siguientes tipos de investigación:

- **1.10.1. Exploratoria:** Se utilizará este tipo de investigación, porque nos ayudará adentrarnos a los diferentes contextos y así familiarizarnos con temas que hasta el momento desconocemos, respecto a nuestra investigación. Haciendo uso de información de algunas fuentes las cuales serán primarias y secundarias.

- **1.10.2. Correlacional:** Se utilizará este tipo de investigación, puesto que observaremos la relación que tiene nuestra variable dependiente, con nuestras variables independientes.

- **1.10.3. Explicativo:** Localizar aspectos nuevos, de los cuales se realizará un análisis propio, el cual ayudará a explicar y procesar más a detalle la información recabada.

- **1.10.4. Hipotético-deductivo:** Con los resultados obtenidos en la investigación, se pretende aceptar y/o rechazar las hipótesis planteadas, cuya investigación partirá de lo general a lo particular.

- **1.10.5. Sincrónico:** El estudio es sincrónico debido a que analizara el panorama actual de la productividad de las empresas productoras de cacao.

CAPITULACIÓN

La estructura del siguiente documento da inicio con el protocolo de investigación, mismo que se describió anteriormente. En este documento, se indican las generalidades de la investigación, el cual aporta la introducción pertinente a la temática objeto de estudio, sirviendo esto como la base del estudio a realizar.

En el primer capítulo, se describen los marcos de referencia, cuya finalidad es establecer el soporte teórico a considerar en la investigación. Partiendo con la elaboración del marco contextual, en el cual, a través de revisión literaria, mostrara un amplio panorama del contexto estudiado, siendo en este caso el análisis de la productividad de las grandes empresas productoras de cacao en el contexto internacional, nacional y estatal con el fin de conocer las modificaciones que estas han tenido con el paso del tiempo en el contexto a estudiar. Seguido de esto se estructurará el marco teórico el cual fundamentará al trabajo de investigación a través de la percepción de diferentes autores con respecto a los conceptos claves identificados en la presente investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla de manera minuciosa aquella metodología que se seguirá en la investigación, en el cual observaremos el orden que llevará el trabajo, como lo es el surgimiento de la idea, el instrumento a utilizar para la recopilación de información, la elaboración de la propuesta de mejora, hasta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el tercer capítulo, se realiza el levantamiento de la información y ordenación de datos, mediante un análisis para así obtener el escenario de la situación actual de las grandes empresas productoras de cacao en el tema de productividad. El procesamiento de la información es facilitado con el apoyo de gráficos.

Finalmente, en el capítulo cinco, se elabora la propuesta de mejora es decir el modelo diseñado para el mejoramiento de la productividad de las grandes empresas productoras de cacao, dicho modelo estará compuesto por elementos

claves que servirán de apoyo para el mejoramiento de las deficiencias encontradas en el sector estudiado. La principal finalidad de este capítulo es una aportación hacia el sector analizado.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Para establecer una visión más amplia del comportamiento que tiene el sector a estudiar, se plantea la siguiente sección la cual será abordada por el marco contextual, este plasmará tres niveles los cuales son contexto internacional, nacional y estatal, de tal manera que con ello se identifiquen todas aquellas características actuales de cada uno, estas mismas servirán al autor como soporte de investigación, consiguiendo así una aproximación al sector estudiado.

2.1.1. Contexto Internacional

Dentro del comercio internacional de los productos primarios se pueden encontrar frutos como el cacao en grano, es de relevante importancia, debido a que la producción y el comercio de estos bienes conforman la base de la economía internacional de gran parte de los países subdesarrollados, en África, América Central y del Sur, Asia y Oceanía una de las principales fuentes de su economía es la producción de dicho fruto, siendo África el mayor productor con aproximadamente el 68% de la producción a nivel mundial. El mayor productor de cacao es, Costa de Marfil, debido a que registró un eminente crecimiento productivo pasando de representar el 40,0% de la producción mundial en 2013/2014 a 43,1% en el 2017/2018. (Díaz & Quintero, 2004)

El cacao es principalmente cultivado en los países de África del Oeste, América Central, Sudamérica y Asia. Según el registro de la producción anual, recogida por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) para el año agrícola 2005/2006, los ocho mayores países productores del mundo son, Costa de Marfil aportando un (38%), Ghana (19%), Indonesia (13%), Nigeria (5%), Brasil (5%), Camerún (5%), Ecuador (4%) y por último Malasia con el (1%). Dichos países en conjunto representan el 90% de la

producción mundial. Lo cual es de suma importancia debido a que la economía de estos países recae sobre esta actividad, la cual es el cultivo del cacao. (Cacao México, 2015)

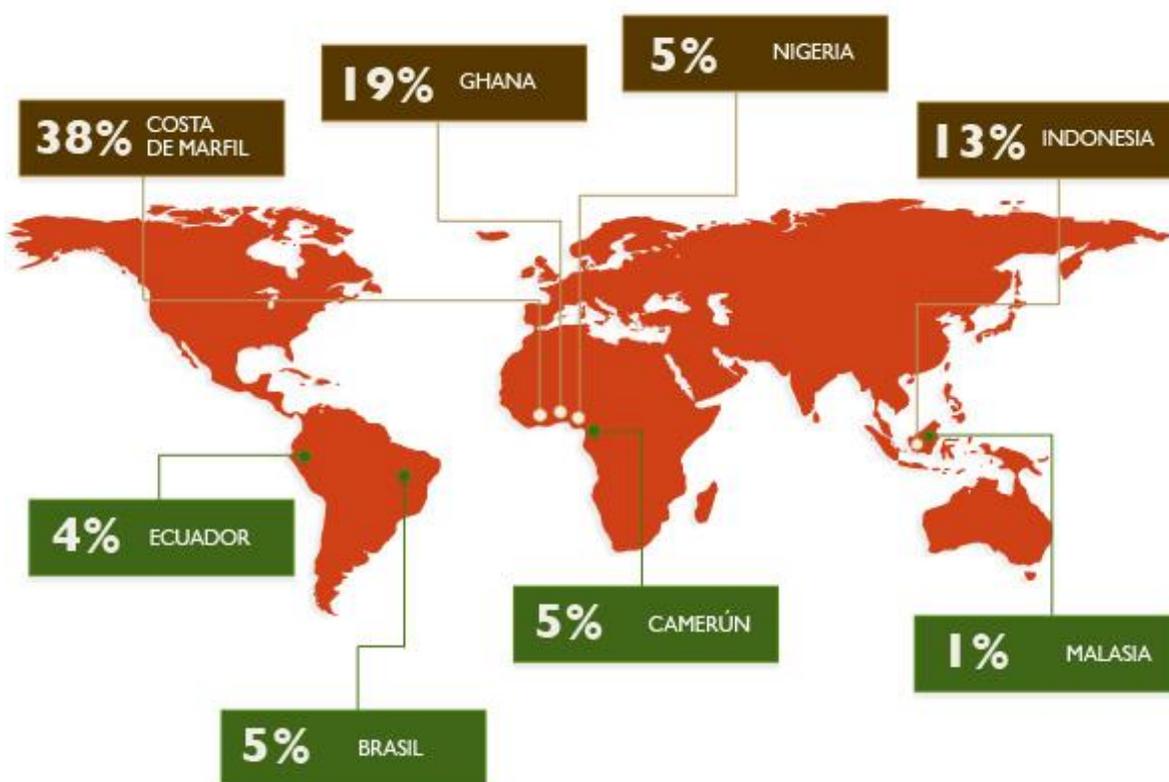


Figura 1. Principales países productores de cacao.
Fuente: Cacao México (2021).

Se hace referencia que los principales productores que tiene el país son a su vez los mayores exportadores, a excepción de los países Brasil y Malasia, debido a que el consumo que estos tienen de manera interna, absorbe la mayor parte de su producción, es decir la mayor parte de cultivo se queda en su país, un claro ejemplo que se puede encontrar en América Latina, las exportaciones de cacao de República Dominicana, superan a las exportaciones de Brasil.

Las proyecciones para 2015 apuntan que el mercado mundial del cacao se conservará más o menos estable para ese año, debido a que la mayoría de las

exportaciones de cacao seguirá siendo en grano, habrá cierto aumento de la capacidad de elaboración en los países productores, especialmente de África, según las proyecciones, las exportaciones mundiales de cacao en grano alcanzarán los 3 millones de toneladas en 2015. (CEDRSSA, 2020)

Guatemala es uno de los ocho países piloto en los cuales se ejecuta el proyecto Desarrollo de Capacidades para los Sistemas de Innovación Agrícola (CDAIS), dicha iniciativa fue emitida en el 2015 para impulsar sistemas de innovación agrícola, de igual forma fue creada para la satisfacción los requerimientos actuales y prepararse para los futuros, tratando que estos sean rentables, socialmente inclusivos y ambientalmente sostenibles. (FAO, 2017)

La iniciativa CDAIS se desarrolla en Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Etiopía, Guatemala, Honduras, Laos y Ruanda, dichos países se unieron para obtener mejores rendimientos del fruto del cacao, puesto que dicho fruto se da en grandes cantidades en sus tierras, es importante señalar que lo que busca esta iniciativa es el crecimiento en conjunto de todos los involucrados, es decir beneficios óptimos para todos. La colaboración entre los distintos participantes de las cadenas productivas es fundamental para la promoción e implementación del proceso de innovación que respondan a las demandas de productores y consumidores. (FAO, 2017). Puesto que cada uno de ellos cumple un rol dentro de la cadena productiva, por eso el trabajo en conjunto es de suma importancia para tener mejores rendimientos con el tiempo.

Estar a la par con los requerimientos actuales es difícil debido a las limitaciones con las que se pueden encontrar las organizaciones, por ello la mejora continua es un elemento clave para que puedan sobrellevar las situaciones que se presenten y logran obtener los mejores resultados posibles y sobre todo tenga un crecimiento óptimo, debido a que el mercado mundial cada vez exige nuevos y estrictos parámetros de calidad, junto a otros requerimientos como lo son la sostenibilidad económica, ambiental y social de la producción (Ramírez, 2019).

El fruto del cacao ha sido comercializado desde hace muchos años atrás como materia prima, pero lamentablemente con un valor agregado demasiado

bajo, debido a que los procesos que recibe dicho fruto son muy pocos, como lo es el cosechado, después dar paso al secado y por último al fermentado, el proceso es muy sencillo, muchas ocasiones las organizaciones que se hacen acreedoras de esta materia prima no valoran todo el trabajo realizado por los agricultores y el precio que estos quieren pagar es muy bajo, sabiendo que en la mayoría de los casos la venta del producto representa el 100% de su economía lo que los hace depender directamente de ese fruto para sobrevivir al día a día. (ECA, 2019)

En el nivel mundial de comercialización del grano de cacao, destacan diferentes actores y procesos de comercialización; dentro de ello intervienen los productores, de igual manera los intermediarios que son conocidos como (brokers), estos no son más que los individuos o instituciones, las cuales están encargadas de manejar todas las transacciones que existan entre un vendedor y un comprador en todos los distintos sectores, lo cual al realizar estas actividades a cambio reciben una comisión, también se encuentran las casas de bolsa, empresas consumidoras, transformadoras y comercializadoras de productos con base de cacao y algunas organizaciones como la International Cocoa Organization (ICCO). (ICCO, 2019)

En el tema específico del cacao, teniendo en cuenta una visión sistémica en cuanto al análisis de agroalimentarios, se detectan diversos factores los cuales son distribuidos en diferentes fases o niveles, los cuales son, la producción, transformación, comercialización y consumo final. (Díaz & Quintero, 2004)

Tratando de neutralizar los problemas que presenta el mercado mundial del cacao se debe tener en cuenta, que para encontrar una solución deben de ser analizados los dos lados de la ecuación, es decir enfocarse en la oferta y la demanda, esto llevara a visualizar el adecuado comportamiento que en conjunto presentan, para ello se debe determinar un periodo de tiempo en los cuales cada organización realizara una evaluación. La principal finalidad que tiene el comercio internacional es permitir el enlace entre la demanda y oferta de producto en específico, y así proporcionar el intercambio entre países. (CEDRSSA, 2020)

La reducción de los precios del fruto del cacao, lastimosamente, afecta de manera directa a los millones de pequeños y medianos agricultores cacaoteros a nivel mundial, debido a cuyos ingresos y condiciones de vida se ven afectados de manera negativa por la variación de precios de este producto, si el problema es visto desde una óptica un poco más macro, muchos países exportadores de cacao, principalmente los países Africanos ya están sintiendo serios déficits en su economía, por dicha variación que existe en el precio de un año a otro. (Díaz & Quintero, 2004)

En los tiempos actuales se considera de manera universal el papel que ejerce la productividad sobre todo en el aumento del bienestar nacional. En los distintos países ya sean desarrollados o en desarrollo con una economía de mercado, el principal motivo del crecimiento económico tiene como pilar al aumento de la productividad.

La productividad es un factor rotundo de la competitividad internacional de un país, por lo cual esta debe comprenderse como el mejoramiento integral de los recursos productivos, buscando la eficiencia en el sentido de Pareto, refiriéndonos a la mejora del producto, la eficacia, los salarios, las materias primas entre otros, pero sin afectar algún otro elemento.

2.1.2. Contexto Nacional.

El cacao es un fruto de gran importancia para las culturas prehispánica y mesoamericanas debido a que forman parte de su historia, el nombre científico que posee dicho fruto es *Theobroma cacao*, cuyo significado es alimento de los dioses, este era tan apreciado que los Mayas y Aztecas lo utilizaban como moneda de cambio, para el comercio que se practica en ese entonces.

El cacao es un árbol cuya altura alcanza un promedio de 6 metros, es mayormente localizado en las regiones tropicales las cuales van de los 0 a los 400 metros en el nivel del mar, con un promedio de precipitaciones de los 1,500 a los

2,500 milímetros anuales, la temperatura debe mantenerse entre los 22 a los 28 grados centígrados y suelos francos, francos-arcillosos y franco-arenosos con pH ligeramente ácidos, condiciones muy particulares para su cultivo. Gran parte de los requerimientos que se necesita para un buen cultivo de cacao como lo son en el clima y suelo los podemos encontrar en su gran mayoría los estados del sureste de México. (México, 2017)

México es considerado como el punto de origen de dicho fruto en todo el mundo, para dicho país este fruto es considerado como fundamental dentro de su economía, siendo este uno de los mayores aportadores al comercio, México es uno de los primeros países donde este fruto se cultivó para ser consumido como bebida siendo esta una de sus principales transformaciones. Hoy en día su más grande transformación es el chocolate producto que tiene gran impacto y consumo por la sociedad y sobre todo generando grandes ingresos al comercializarse. (ICCO, 2019)

México, a pesar de contar con condiciones climáticas super favorables para ser uno de los principales productores de cacao en el mundo lamentablemente no lo es, por ello la fundación Cacao México tiene como principal propósito el incrementar la producción del fruto del cacao en México y así poder lograr que el país sea uno de los principales productores a un nivel mundial La fundación tiene como principal objetivo mejorar la calidad del cacao, mejorando al mismo tiempo las condiciones de vida de los campesinos y así poder elevar su calidad de vida. (Cacao México, 2015)

México a nivel mundial se encuentra posicionado en el octavo lugar en cuanto a producción, el país tiene una participación de menos del 2% de la producción mundial. Cuyos datos preliminares dando un estimado de producción de 22 mil toneladas (ciclo 2011-2012). (Cacao México, 2015)

La condición actual del cacao en México lleva a una gran mayoría de personas a cuestionarse, ¿Por qué, si el cacao es parte de la historia del país tiene un mercado tan bajo en nuestro país y aún más en el mercado internacional? La solución al cuestionamiento está en el bajo apoyo al comercio y producción del

mismo; cabe mencionar que, al introducir productos artesanales de mejor calidad se pueden generar grandes redes de comercio y así poder ofrecer un gran valor agregado al producto, conservando la riqueza cultural que acompaña el desarrollo de este cultivo en algunas entidades federativas del país. (CEDRSSA, 2020)

México tiene un déficit de producción, lo cual conlleva a importar de otros países como lo son Ecuador, Costo de Marfil, República Dominicana, Colombia y Ghana para poder satisfacer la demanda interna que el país tiene, cabe señalar que en algunos estados del sureste de México se encuentran grandes productores de cacao, pero lastimosamente esto no llega a hacer suficiente que se recurren a las importaciones. (AMR, 2021)

La producción de cacao varía entre 20 y 22 mil toneladas a nivel nacional, en cuanto a la demanda se encuentra entre las 130 mil toneladas, esto indica que existe una carencia de 110 mil toneladas, por ello todo el cultivo que se pueda sembrar del fruto de cacao es favorable, debido a que la demanda es mayor a la oferta que existe de cacao. (Tabasco, 2018)

Si México es un gran productor de cacao porque no puede cubrir su demanda interna, es ahí donde se presenta un indicador el cual debe ser analizado de manera minuciosa, para así poder encontrar aquellos elementos que están incidiendo dentro del sector, debido a que estas incidencias no están dejando que este tenga un desarrollo óptimo e integral, por ello no se logran visualizar los beneficios.

Con respecto a la producción de cacao México se vio afectado debido a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ya que por ello se introdujeron productos extranjeros los cuales fungieron como competencia a las marcas mexicanas, lo cual causó una notable reducción de ventas en las empresas ya que las otras marcas cuentan con una mayor tecnología, capacitación, lo cual el país no estaba preparado para enfrentarlo. Lamentablemente en algunos sectores el país no se ha visto beneficiado con la entrada del tratado de libre comercio, por ello es importante que las

organizaciones trabajen de manera estratégica para poder competir con las otras organizaciones (Ocampo, Ríos, & Soria, 2012).

La productividad nacional, tiene un gran significado debido a que hace referencia a un uso óptimo de todos aquellos recursos que la integran, pero no solo eso está contribuye a la creación de un buen equilibrio entre las estructuras económicas, sociales y políticas de la sociedad. Todas aquellas metas sociales y políticas estatales juegan un papel importante en la distribución y utilización de la renta nacional. Lo que a su vez influye en el medio ambiente, en la parte social, política, cultural, educativa y en la parte incentiva del trabajo, lo cual afectara a la productividad de los individuos en conjunto de la sociedad. (Ros, 2011)

En América Latina, antes que se iniciara la apertura de la economía, la productividad tenía un crecimiento a un bajo ritmo, dicho fenómeno formo parte de los principales motivos para la liberalización del comercio internacional, como del régimen de inversiones extranjeras. La productividad que presentan las empresas latinoamericanas es apenas un tercio en comparación de la que presentan los países desarrollados. Disminuir o porque no cerrar por completo esta brecha requiere de un gran esfuerzo dirigido a la modernización tecnológica, es decir contar con los equipos tecnológicos más recientes, pero de igual forma actualizar la organización de trabajo y de producción los cuales también presentan un atraso. Con la modernización se busca el aumento de la productividad, pero se teme que a su vez con esta misma modernización se disminuyan los empleos. (Ros, 2011)

2.1.3. Contexto Estatal

El principal productor del fruto del cacao es el estado de Tabasco, el cual produce el 66% de la producción a nivel nacional, este es seguido por Chiapas que tiene una producción estimada del 33%, en conjunto estos dos estados aportan el 99% de la producción total, el resto se produce entre Oaxaca, Guerrero y Veracruz. (Cacao México, 2015)

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y el Gobierno del Estado de Tabasco, aprobaron recursos alrededor de los 23 millones de pesos para la realización de un estudio que permita encontrar las estrategias adecuadas los cuales ayudaran al incremento de la productividad del sector cacaotero, esto se dijo durante las actividades del Noveno Festival del Chocolate Tabasco. (Tabasco, 2015) Dicho estado tiene gran potencial para el cultivo del fruto, pero lamentablemente este no está siendo aprovechado de manera correcta por ellos, algunas instituciones se han interesado y contribuir con apoyo económico para reforzar su crecimiento.

El productor Alejandro Campos Beltrán menciona que más de mil productores de Tabasco, basan en esta actividad su economía, por ello en el 2018 se elaboró un proyecto llamado "Fortalecimiento de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación para incrementar la productividad del sector cacaotero de Tabasco", la finalidad de dicho proyecto es tener un orden del mercado del sector, para así saber cuánto y cuáles variedades se producen más en la entidad, y sus características, con respecto al fruto del cacao.

En el estado de Tabasco se encuentran grandes empresas productoras y comercializadoras de cacao, como lo son "Hacienda la luz" dicha organización cuenta hasta con un museo donde dan a conocer la historia del cacao y del chocolate, también muestran parte de sus procesos y transformación, lo cual es sumamente interesante para los turistas que visitan al estado. La empresa fue acreedora a grandes reconocimientos a nivel mundial por uno de sus productos en el International Chocolates Awards 2017 el cual fue realizado en Londres, Inglaterra. Dicho acontecimiento es de gran ayuda al propósito que tiene el país y sobre todo el estado de Tabasco para que puedan retomar el liderazgo en el tema del chocolate y cacao. La encargada de la organización, Ana Beatriz Parizot Wolter, menciona que obtuvieron una participación, con una barra de chocolate de 50 gramos, la cual lleva el nombre de Quetzalli, esta fue elaborada con 70 por ciento de chocolate criollo. La empresaria se mostró entusiasmada de llevar a Tabasco y al país México a un gran nivel de competencia, a su vez hizo referencia que la

riqueza y distinción del cacao y sobre todo el chocolate del estado, ofrece una gran oportunidad para ganar prestigiosos concursos internacionales. (El economista, 2019)

Otra gran organización que podemos encontrar dentro del estado es la "Hacienda Cholula"

En los registros de la quebrada Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), se encuentran registros de cómo el estado de Tabasco llegó a ser un mercado enorme en cuanto al fruto del cacao, teniendo una producción anual de más de 50 mil toneladas, incluso, la Unión Nacional de Productores de Cacao (UNPC), anteriormente se daba el lujo de cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, pero lastimosamente hoy en día se visualiza otro panorama muy distinto al de hace años por ello es importante analizar la situación del sector, debido a que con el paso del tiempo el sector en vez de incrementar, presenta bajas muy claras. (Tabasco, 2018)

Sin embargo, ante la crisis petrolera, productores, autoridades de los tres niveles de gobierno e iniciativa privada buscan las estrategias adecuadas para el rescate de la agricultura, dentro de la cual está incluida la producción de cacao, cuya semilla, además de ser símbolo de Tabasco, fue parte fundamental de su economía ante el auge del llamado oro negro, que hoy es parte de la historia y más del estado. (Tabasco, 2018)

El cacao tabasqueño, llegó a formar parte de su patrimonio siendo este un orgullo nacional, por ello el gobierno del estado se enfrenta a un gran reto el cual es hacer que el sector vuelva a brillar, es decir que se recupere. Uno de los principales municipios donde quieren realizar esto es el de Comalcalco, debido por los años ochenta la producción de cacao fue una de las principales actividades generadoras de riquezas y lo más importante es la generación de empleos que esta traía, por ello se indica que la economía de muchas de las familias depende de dicha actividad.

Con el descenso de la producción de cacao llevo a la baja de la fábrica de chocolate la cual se llamaba, Industrializadora de Cacao de Tabasco, estaba ubicada en la cabecera municipal de Cárdenas. (Tabasco, 2018). Lamentablemente la baja de esta producción ha repercutido de manera significativa a la economía del estado, por ello es sumamente importante el análisis de la situación, para así poder identificar aquellos factores que están afectando al sector. En años atrás dicha fabrica era parte fundamental del municipio, este era reconocido por la fábrica y los productos que ahí se elaboraban, puesto que tenían un buen sistema y diferentes formas de distribuir aquellas variedades de productos los cuales eran elaborados a base del cacao, estos eran conocidos en mercados tanto nacionales como internacionales.

La recuperación del sector cacaotero se propuso en septiembre de 2013, cuando el gobernador Arturo Núñez Jiménez tomó protesta a la nueva mesa directiva de la Unión Nacional de Productores de Cacao (UNPC), encabezada por Esteban Elías Ávalos. (Tabasco, 2018)

Entre los años 2014 y el 2017, se invirtieron en Tabasco aproximadamente 150 millones de pesos para recuperar la producción del fruto del cacao; casi 50 millones fueron contribuidos por el gobierno del estado y los 100 faltantes por la empresa Nestlé, para el desarrollo del proyecto llamado Plan Cacao, lamentablemente nunca funcionó. (Tabasco, 2018).

La reconocida empresa Nestlé fue partidaria de un proyecto llamado "Plan Cacao, cuyo objetivo principal era asegurar la producción del cacao para que esta fuese sustentable, de igual forma se pretendía el cuidado del medio ambiente ya que hoy en día es un tema de suma importancia para el mundo, otro de los objetivos que el proyecto tenía era mejorar la calidad de vida de todos aquellos productores que se encargan del cultivo de dicho fruto. (Nestlé, 2015)

Dicho proyecto se basó en 3 líneas de acción las cuales fueron:

Cadena de suministro: en esta línea la actividad principal era la compra directa del fruto a los productores esto les permitiría hacerse cargo de la

recolección, fermentación y venta, sin intermediarios lo cual les haría obtener más ganancias, esto se realizaba a través de las altas prácticas de negocio responsable.

Rentabilidad: Con ayuda de la investigación y la transferencia de nuevas tecnologías a todos aquellos productores, estos serían capaces de incorporar sistemas productivos que les permitirían, aumentar su productividad por hectárea hasta 3 veces de lo que usualmente ellos producían, dicha acción ayudaría a reducir el impacto ambiental logrando con ella una mayor rentabilidad.

Desarrollo social: en dicha parte del proyecto la escuela de campo creada por la compañía Nestlé proporcionaría capacitación en el área de técnicas productivas ofreciendo a los productores el apoyo directo con ayuda de la implementación de medidas sustentables, esto no solo permitirá aumentar la calidad del cacao y sus niveles de productividad, sino también ayudaría a mejorar sus condiciones de vida viéndose reflejado en sus ingresos familiares.

Gracias al apoyo de INAES y FIRA, los productores han sido capacitados con herramientas de trabajo para así poner en práctica lo aprendido en las escuelas de campo lo cual tiene un valor mayor a los 9 millones de pesos. (Nestlé, 2015)

Lamentablemente el proyecto fracaso, debido a que con el paso del tiempo no se estaban cumpliendo las metas previstas para alcanzar el objetivo.

El director de Chocolates Wolter, Alejandro Campos Beltrán, expreso la importación que tiene el fruto del cacao en el país, debido a que existe un déficit de producción de 110 mil toneladas al año, pues la demanda en México es de 130 mil y apenas hay una producción de 20 mil toneladas. (Tabasco, 2018).

En 2020, Chiapas alcanzó una producción que formo parte de un récord la cual fue de 16,746.4 toneladas; pero lamentablemente, a partir de dicho año, su producción presenta comportamiento a la baja, esto pasa de igual en los otros estados, Chiapas presenta una baja en la producción del -4.8% anual. (UNPC, 2018).

2. 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrollará a continuación permitirá comprender todos aquellos conceptos básicos imprescindibles para la comprensión del desarrollo del presente estudio, el cual pretende averiguar si las grandes empresas productoras de cacao están siendo productivas, analizando que variables inciden en su obtención.

2.2.1. Empresas productoras de cacao

Una empresa u organización puede ser definida como una entidad socioeconómica, la cual está conformada por elementos tanto humanos como materiales, el principal objetivo es obtener rendimiento a través de su intervención en un mercado ya sea de bienes o servicios. Para ello, se hace uso de los elementos productivos, los cuales están conformados por el trabajo, tierra y capital.

Se comprende como grandes empresas a todos aquellos negocios dedicados a los bienes y/o servicios los cuales tienen un aproximado de 101 trabajadores hasta 251 de igual manera estas tienen ventas aproximadas a los 250 millones de pesos.

Una empresa productora de cacao es aquella son aquellas que se dedican a la siembra y cosecha del fruto llamado cacao, de igual forma muchas de ellas se encargan de procesar dicha semilla para la obtención de la pasta del cacao que es la base fundamental para la elaboración del chocolate y otros productos.

Por ejemplo, para la elaboración de productos como, pasteles, cremas, galletas, helados, chocolates, cereales y hasta cosméticos se hace uso del polvo del cacao.

2.2.2. Productividad

Hoy en día definir la productividad es algo muy complejo, la definición de esta dependerá muchísimo desde el punto de vista que se está analizando, ya que suele confundirse con la producción, pero cabe recalcar que la producción no es más que un elemento que forma parte de la productividad. Entonces se puede decir que la productividad es la suma de la eficacia con la eficiencia, al unir estos dos grandes aspectos podemos llegar a la productividad; existen grandes empresas se dice que son productivas debido a que muestran grandes ganancias hablando monetariamente, pero eso no asegura que en realidad lo estén siendo, por ello es necesario tener muy claro el concepto de la productividad, para tener siempre todos los elementos que la involucran y así como organización crecer más. El aumento de productividad es de suma importancia debido que permitirá a los miembros de una sociedad tener una mejor calidad de vida, influyendo directamente en los sueldos y la rentabilidad de los proyectos, lo que a su vez permite aumentar la inversión y el empleo, por ello las empresas hoy buscan tener productividad para tener un crecimiento.

Para Martínez (2007) la productividad es uno de los indicadores de más importancia debido a que en él se visualiza un amplio panorama que tan bien están siendo utilizado el capital en una economía haciendo referencia a la producción de bienes y servicios; esto es traducido a la relación entre recursos utilizados y productos que se obtuvieron, dando paso además a la eficiencia con la cual la mano de obra, el capital, la sabiduría y la energía, son utilizados para elaboración ya sea de bienes y/o servicios en el mercado. Martínez inclinaba que la producción era el punto más importante dentro de la productividad debido a de que esta partían los otros elementos, es decir era él inicio del ciclo para la obtención de un bien o servicio.

Las organizaciones de una nación deben mejorar la productividad sin tener descanso, debido a que en los sectores existentes está contribuirá al aumento la calidad de los productos, aportándoles cualidades deseables,

mejorando así la tecnología de los productos. Las cuales deben adoptar capacidades para competir en los sectores industriales, estos son cada vez más difíciles de adentrar ya que la productividad en ellos es generalmente más alta. (Porter, 1991).

En cambio, para la organización internacional del trabajo (OIT,1998) la productividad es definida como los productos que son elaborado son el resultado de la integración de cuatro elementos de gran índole los cuales son: tierra, capital, trabajo y organización. Cabe mencionar que la producción es un elemento que forma parte de la productividad.

Según Núñez (2007), el significado de productividad ha ido presentado una evolución con a través del tiempo, debido a ello en la actualidad son numerosas las definiciones que se pueden encontrar sobre la misma, de igual manera los factores que la conforman, sin embargo, hay ciertos elementos que se observan como constantes, los cuales son la producción, la mano del hombre y la parte monetaria es decir el dinero. Cabe recalcar que estos tres elementos siempre serán parte fundamental para la obtención de la productividad; siendo la mano del hombre factor principal para la elaboración de un bien o servicio, aunque hoy en día la tecnología ha avanzado a pasos agigantados la mano del hombre seguirá siendo indispensable para el desarrollo de los procesos o manejo de las maquinarias.

Entre los elementos a medir en la productividad se encuentran: la eficiencia, la efectividad, la eficacia, y la relevancia. Uno de los métodos más innovadores es que se visualiza que para la medición de la productividad, en específico para la medición de la eficiencia, se utiliza el modelo de frontera llamado Análisis Envoltente de Datos (DEA).

Entonces se puede analizar que, la productividad es la unión de la eficiencia y la eficacia. Es lograr el objetivo haciendo las cosas de la mejor manera posible optimizando los recursos.

2.2.3. Eficiencia

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia significa utilizar de manera correcta los recursos o elementos, es decir todos aquellos medios que están disponibles para la producción.

Simón Andrade, define a la eficiencia de la siguiente forma: "una especificación la cual es empleada para medir la capacidad o cualidad de intervención de un sistema o ende económico, para conseguir el cumplimiento de objetivos planteados, y así lograr minimizar el uso de recursos".

La Real Academia de la Lengua define la eficiencia como la capacidad de contar con alguien o de algo para conseguir un resultado determinado.

La eficiencia radica en cumplir todas aquellas metas y objetivos realizando las cosas de la mejor manera posible, con la menor cantidad de recursos.

2.2.4. Eficacia

Reinaldo Oliveira Da Silva define a la eficacia como el cumplimiento de los objetivos establecidos con la ejecución de actividades para obtener las metas fijadas; y así poder analizar con qué medida se alcanza el objetivo.

Mientras que Robbins y Coulter, definía a la eficacia como el realizar las cosas de manera correcta, es decir; todas aquellas actividades de trabajo con las que la empresa logra sus objetivos.

La Real Academia de la Lengua define la eficacia como aquella capacidad de obtener o conseguir el efecto deseado.

Eficacia, radica en lograr las metas y objetivos fijados en la organización.

2.2.5. Producción

Según Tawikf y Chauvel (1993) "se entiende por producción la adición de valor a un bien o servicio por efecto de una transformación la adición de valor a un bien ya sea producto o servicio por efecto de una transformación. Producir es la modificación los bienes con el objetivo de convertirlos aptos para la satisfacción de determinadas necesidades". Como puede analizarse la palabra producción no está solamente relacionada con la fabricación si no con otras actividades más, las cuales la acompañan. Por lo tanto, al hablar de producción podemos referirnos a bienes o servicios. Haciendo referencia a nuestra investigación abordaremos la palabra producción como el de un bien que en este caso es el cacao.

Para Riggs (2001), producción es el acto internacional de producir algo útil, y denota la generación tanto de bienes como de servicios. El objetivo de la producción es la elaboración un bien que posea valor agregado. Dando continuidad con el margen de ideas, la función de producción es claramente identificable dentro de los sectores primarios y secundarios de la economía, por lo que dentro de tales actividades es indispensable conocer el insumo, el producto y las operaciones de la transformación a realizar. Por lo contrario, la función que tiene la producción es menos obvia en el sector terciario, debido a que hace muchos años esta no era considerada, se empezó a considerar hace algunos años debido a que la demanda de servicios ha tenido un aumento progresivo, por lo cual fue sumamente necesario adoptar las técnicas de administración que son utilizadas en la manufactura de bienes en la producción de los servicios.

Podemos decir de igual forma que la producción es la superficie de cosecha es decir la capacidad de volumen que tiene el sector primario que en este caso es el cacaotero.

2.2.6. Calidad

Una gran cantidad de autores han definido el termino de calidad desde su perspectiva:

Según Deming (1989) la calidad es “un nivel predecible el cual es uniforme y fiable a un bajo costo, el cual será adecuado a las necesidades del mercado”. El autor menciona que la principal finalidad de organización debe ser permanecer en el mercado, cuidando la inversión que realizo, ganando un rendimiento y asegurando la generación de empleos. Para lograr dicho objetivo el camino a recorrer es la calidad. La forma de obtener una mayor calidad es mejorando el bien ofrecido y a su vez adecuar los servicios a todas aquellas especificaciones para tener una reducción la variación del diseño de los procesos productivos.

M. Juran (1993) dedujo que la calidad era un conjunto de cualidades o características que satisfacen las necesidades de los clientes. Además, según Juran, la calidad consiste en no tener defectos. La calidad es “el acondicionamiento para el uso satisfaciendo las necesidades de los clientes”. Concordando con el autor ser deficiente es no tener calidad, cuyo aspecto es sumamente importante debido que la calidad no existe a medias la calidad de indica por existe o no existe.

Valls (2007) indico que para lograr la calidad se deben realizar una serie de requisitos. Estos requerimientos vienen determinados por los clientes. Debe priorizarse la eficacia en la obtención de dicho objetivo, lo más eficientemente posible y así se logrará una misión efectiva de la empresa.

Crosby (1996) concluyo que la calidad es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos.

NC/ ISO 9000 2005. Según la norma, la calidad es entendida como el nivel que tiene un conjunto de características primordiales los cuales cumplen con los requisitos.

2.2.7. Círculo de productividad

También llamado como: El ciclo, ruta o rueda de Deming, ciclo de Shewart, ciclo PDCA («plan-do-check-act») o ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar), es uno de los pilares fundamentales para la planificación y la mejora de la calidad.

Este ciclo actúa de manera secuencial y circular como su nombre lo dice, debido a que, al cumplir el último paso, según se requiera, se vuelve a reiniciar con un nuevo plan, esto dará paso al comienzo de un nuevo ciclo de mejora.

Las cuatro fases del círculo son:

1. Planificar: da inicio con la etapa de planificación, debido que en ella se plantean que todos aquellos problemas que se han identificado y cuál será la manera más favorable de darles solución, para esto, primero se debe determinar el panorama actual es decir la situación en la que se encuentra. En esta etapa se incluye de manera concreta la planificación de todos aquellos recursos que serán necesario para la corrección de aquellas deficiencias encontradas.

En resumen, la planificación consta de cuatro subetapas las cuales son: análisis de la situación actual o diagnóstico, establecimiento de principios y objetivos, fijación de los medios para lograr los objetivos, adjudicación de los recursos para la gestión de los medios.

2. Hacer: después de la planeación, da comienzo la etapa de implementación (hacer), el equipo de trabajo o los individuos deberán poner en marcha todo aquello que se ha planeado en la primera etapa. Lo ideal en esta etapa es ir paso a paso y siempre cuestionarse muchas veces sobre la implementación, para estar seguros que se están realizando de mejor manera las cosas, así asegurándonos de manejar un control y no salirse de lo que ya se tiene planeado. Esta segunda etapa puede considerarse como una fase de prueba, ya que en esta se medirán los tiempos de realización los cuales se irán mejorando conforme se vaya obteniendo experiencia.

3. Verificar: Durante la revisión es decir la verificación, todos aquellos resultados obtenidos serán comparados con los objetivos que se definieron con anterioridad, esta etapa es considerada como critica debido que en ella se analizara de forma detallada todo aquello que funciono y todo aquello que no resultó a como se esperaba. Cabe mencionar que todos aquellos problemas que surgieron en la etapa de implementación no deben ser visualizados como fracasos, sino como áreas de oportunidad para aprender y mejorar. Esta etapa da un resumen y analiza por qué no todo salió conforme a lo planeado, una vez se haya descubierto cómo surgieron los problemas, será más fácil cambiar dicho plan y así lograr mejorar los resultados la próxima vez.

4. Actuar: Una vez identificados los problemas y se han indicado sus causas, el plan podrá volver a ejecutarse e implementarse nuevamente, es decir en esta etapa se toman acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. En dicha etapa serán estudiados los estudios y posteriormente comprobados, si los resultados obtenidos son satisfactorios se procederá a la implementación. Después de finalizar esta etapa se procederá a pasar al primer paso nuevamente para el estudio de las nuevas mejoras a implementar.

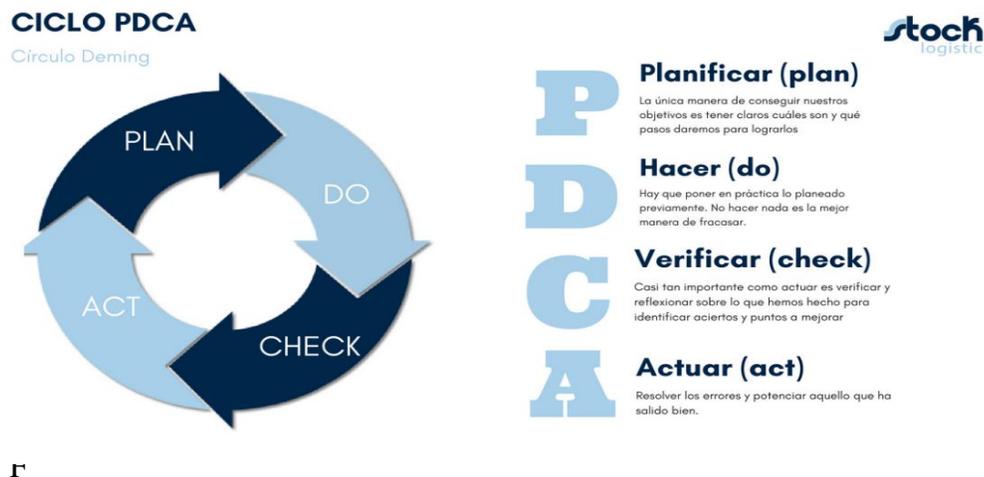


Figura 2. Ciclo de la productividad.
Fuente: Círculo de productividad, ciclo de PDCA o círculo de Deming.

2.2.8. Competitividad

Para Michael Porter “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las organizaciones a su vez ganan ciertas ventajas sobre sus más grandes competidores del mundo debido a la influencia y al reto”.

Para evaluar la competitividad se debe evaluar primero la productividad, cabe mencionar que una se complementa de la otra, debido a que, si la organización está siendo productiva, dará paso a que esta misma sea competitiva en su mercado.

Según Sharon Oster “La Competitividad de una organización es aquella capacidad que tiene para elaborar productos con modelos de calidad determinados, empleando más eficientemente los recursos, en semejanza con organizaciones parecidas en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”.

La competitividad indica la capacidad para competir. Es la capacidad de una empresa ya sea pública o privada, con fines de lucro o no, de sustentar sistemáticamente ventajas que le permitan lograr, sostener y mejorar determinado lugar en su entorno socioeconómico. (Botero, 2014).

2.2.9. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite elaborar un análisis de manera interna de una empresa, a través de la fragmentación de sus principales actividades, las cuales crean un valor.

El concepto de cadena de valor de una organización refleja el conjunto de actividades y funciones que están interrelacionadas las cuales son realizadas de manera interna. La cadena da inicio con el suministro de toda aquella materia prima que se utilizar, continuara con la producción de las partes y componentes,

dando continuidad con la fabricación y el ensamble, después se dará paso a la distribución, hasta llegar al cliente final ya sea con un bien o servicio. Quintero & Sánchez (2006).

Cada etapa productiva o de diseño, o producción del producto o servicio, movimiento de la mercancía, consumo y disposición, es comúnmente son conocidos como el eslabón. (Padilla, 2014)

2.2.10. Mejora continua

La mejora continua comprende un método desarrollado para mejorar día a día el que hacer, en los niveles de calidad, productividad, costos, niveles de satisfacción, niveles de seguridad, tiempos totales de los diferentes ciclos, tiempos de respuesta y grado de fiabilidad de los procesos.

La mejora continua es un proceso fundamentado en el trabajo en equipo y orientado en el trabajo, que decreta el mejor camino hacia la mejora, la excelencia es propiedad y debe ser guiado por todos los involucrados de la empresa (Kaizen, 1986).

Mientras tanto para Para Harrington (1993) la mejorar un proceso, el cual significa renovarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué modificar y cómo modificarlo depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Sullivan (1994) define el mejoramiento continuo como un impulso para aplicar mejoras en cada espacio de la empresa y lo que se les da a sus demandantes.

La mejora continua es algo que toda organización debe tener presente en su día a día, puesto que los requerimientos de los clientes cambian al igual que el contexto, y si estos quieren permanecer en el mercado, deben mejorar y adecuar su bien o servicio, a los nuevos requerimientos, elemento fundamental para ello es la innovación.

2.2.11. Innovación

La innovación es fundamental para toda organización hoy en día, debido a que los tiempos cambian al igual que los requerimientos de las personas por ello, las empresas deben ofrecer bienes o servicios con un plus un extra o creando nuevos, es ahí donde el ingenio de la innovación entra.

Es decir, la innovación ayuda a mejor lo que ya existe, con la aportación de nuevas opciones las cuales suplirán las necesidades de los consumidores, o incluso ayudara a la creación de nuevos productos o servicios, cuyo principal objetivo es conseguir el éxito en el mercado.

Autores como García (2009) indican que una organización innovadora y creativa es aquella que esta consiente de los cambios en el entorno, y es capaz de incluir mejoras a sus bienes, o diseñar e implementar de nuevos bienes y servicios, de tal manera que todo ello de paso a la aparición de ventajas competitivas para la organización.

Según COM (1995) La innovación es la transformación y aumento del rango de bienes, servicios y mercados asociados; el establecimiento de nuevos métodos de producción, suministro y distribución, cuyo preámbulo de cambios en la gestión, organización del trabajo y las condiciones de trabajo y habilidades de la fuerza de trabajo.

2.2.12. Capital Intelectual

Edvinson y Malone (1999) indican que el significado de Capital Intelectual por medio de la siguiente metáfora "una empresa u organización es como un árbol", debido a que existen dos partes la cual una es visible y la otra no, en este caso los elementos visibles son los frutos que el árbol arroja y la parte invisible son las raíces de dicho árbol, el autor hace mención que para que algo tenga éxito se deben preocupar por las dos partes, debido a que si solamente se interesan en los

frutos el árbol podría morir, debido a que para que este siga dando esos frutos, las raíces deben estar sanas y fuertes. Dicha idea es aplicada para las organizaciones, debido a que si solo se centran en las ganancias y dejan al olvido las partes no visibles de la empresa probablemente en un corto plazo esta pierda el éxito alcanzado por ellos hay que establecer un balance entre todos los elementos involucrados.

El capital intelectual es un elemento muy poco valorado, ya que es un elemento intangible, si las organizaciones lo analizaran a fondo, serían capaces de detectar las grandes áreas de oportunidades que obtendrían al invertir en ello. El alma de toda organización es su personal, son los encargados de realizar las actividades para conseguir el objetivo final que tiene la empresa, por ello es de suma importancia invertir en ellos, generar capital intelectual es algo idóneo hoy en día ya que los resultados y aportaciones que ellos pueden ofrecer a la organización son grandes y notables.

El capital intelectual es un elemento importante ya que forma parte fundamental para el éxito tanto económico como de valor para una organización. Este elemento es un generador de valor, pero de manera no visible es decir intangible, dichos beneficios son observados de manera futura, la permanencia de la gran mayoría de las organizaciones depende de su capacidad y la disposición que estas tengan a los cambios es decir adaptarse a las modificaciones que tengan los contextos ya que hoy en día son muchas. El capital intelectual puede ser un vínculo muy grande para que las organizaciones se adapten con más facilidad y rapidez a los cambios que se le presenten lo cual llevara a las empresas a competir en los mercados, el capital intelectual se ha convertido cada vez más en una fuente de ventaja competitiva debido a la innovación. Por ello es de suma importancia invertir en el capital intelectual.

Para Bradley (2003), "la gestión del conocimiento es la gestión y movilización de los activos intangibles de la empresa sobre los que debe sustentarse la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización"

2.2.13. Capacitación

Según Chiavenato I. (2001) el autor define a la capacitación como aquel proceso el cual es educativo y a corto plazo, este es desarrollado de forma sistemática y con una muy buena organización, en dichos procesos todas aquellas personas involucradas en la capacitación van a desarrollar y obtener conocimientos precisos, también desarrollaran una serie de habilidades y competencias según los objetivos que se tienen planteados. La capacitación plasma a los involucrados una serie de conocimientos de forma específica los cuales están relacionados con sus áreas de trabajo, dicha capacitación se analiza como parte de una mejora, es decir, si el personal de una organización es capacitado esta adoptara habilidades a la hora de desempeñar sus actividades de trabajo, al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad.

Según Dessler G. (2006), indica que la capacitación consta en aportar una serie de habilidades las cuales son necesarias para la realización de las actividades de trabajo, la capacitación es fundamental para los individuos de la empresa que en este caso son los empleados, ya sean los actuales o los que se integraron recientemente. En si la capacitación ayudara a mostrar a un trabajador como es el correcto funcionamiento de una máquina o un nuevo proceso que se integró a la empresa.

Simón Dolan (2007), el autor indica que la capacitación del empleado radica en una serie de actividades las cuales el principal objetivo es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

2.2.14. Creatividad

Flanagan (1958) el autor decía que la creatividad se podría visualizar cuando se daba paso a algo nuevo, algo interesante para los clientes, la

creatividad es demostrada al inventar o descubrir una respuesta o solución a un determinado problema, mostrando así cualidades excepcionales de este mismo.

Poseer creatividad es un elemento importante hoy en día, por ello muy pocas personas pueden demostrar ser creativos, hoy en día los clientes y sus requerimientos son demasiado cambiantes es ahí donde el papel de la creatividad entra, ya que esta busca que nuevo o que se le mejorara ya sea al bien o servicio para ofrecerle algo novedoso a los clientes y así cubrir esos nuevos requerimientos.

López y Recio (1998) Señalaban que la creatividad no era más que un estilo el cual tiene la mente humana para poder analizar toda aquella información que se le presente, la cual se manifiesta en la producción y desarrollo de diferentes situaciones, ideas u bienes, teniendo estos un alto grado de originalidad, su principal objetivo es tener un impacto o transformar el presente.

2.2.15. Liderazgo

Hoy en día podemos encontrar muchas definiciones sobre el liderazgo según la perspectiva de los autores:

Castaño (2013) decía que todos aquellos líderes eran buenos debido a que lograban que todos aquellos grupos o equipos de trabajo los cuales estos dirigen, mostraban un desempeño más grande del que cotidianamente, es decir son aquellos que mostraban un esfuerzo superior en su trabajo, pero esto era gracias a los líderes que estaban con ellos.

Siliceo, Cáseras y González (1999) explicaban que un líder no es más que el construye la cultura organizacional, la cual era comprendida como la unión de los valores, las tradiciones. Creencias, aquellos hábitos, normas, actitudes y sobre todas las conductas, las cuales dan un sentido a las empresas, debido a que estas características lo ayudan al cumplimiento de sus objetivos tanto económicos como

sociales. Por ello se comprende que los líderes son los principales interesados en que la empresa persiga y sobre todo cumpla los objetivos que se planteó.

French y Bell (1996) exponen: estos autores indicaban que el liderazgo era un proceso muy complejo y por ello debía ser altamente compartido y sobre todo interactivo, en este caso todas aquellas personas o miembros que conformaran los equipos de trabajo desarrollarían una gran cantidad de habilidades en el actual proceso. Para cumplir las metas propuestas los líderes tenían que establecer una visión y sobre todo tener muy clara su dirección a perseguir por ello se debía apoyar de estrategias para así poder alcanzar esas metas, de igual manera esto ayudaría a que todas las personas a su cargo tuviesen su misma visión y estuviesen motivadas a su vez.

El concepto de liderazgo es muy amplio y sobre todo dinámico, debido a que este va evolucionando con el paso del tiempo y a medida que nuevos elementos se ven involucrados en su definición, lo que nunca debe cambiar en esta definición es el poder que tendrá el líder para motivar a su equipo de trabajo y sobre todo ayudarlos para así juntos conseguir las metas propuestas.

De todas las definiciones abordadas se comprende que los líderes no son más que aquellas personas, a las cuales un equipo o grupo de trabajo siguen, dicha influencia que tienen sobre ellos se le llama liderazgo, todos estos involucrados tienen un objetivo en común el cual es alcanzar todas aquellas metas propuestas. El líder cumplirá con el papel de motivar a todos ellos para así cumplir sus objetivos.

Un líder es aquella persona que busca soluciones, no es más que aquella persona que tiene iniciativa al realizar las cosas, no espera a que alguien más encuentre la solución él va y la busca y sobre todo motiva a los demás miembros de su equipo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

3.1 Introducción al método de estudio

En el siguiente capítulo se describe la metodología de la investigación la cual fue utilizada para la realización del presente trabajo, indicando los pasos seguidos a lo largo de la investigación (véase la figura 3). La cual permitió percibir y analizar la situación actual de las grandes empresas productoras de cacao, la cual servirá para el desarrollo de un modelo de mejoramiento de la productividad.

3. 2 Estructura metodológica

Se muestra el diseño de la estructura metodología con el fin de visualizar de forma más organizada los pasos que el investigador seguirá durante la investigación la cual fue dividida en 5 etapas que son explicadas continuación.

3.2.1. Surgimiento de la idea

Para la realización de una investigación, el punto inicial es el surgimiento de una idea o inquietud. “Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997).

La idea es basada en el análisis del investigador sobre algún tema basado en la realidad que llama su atención o le genere inquietud, lo cual a través del análisis plantea una problemática la cual cumplir con características que la hacen factible para el diseño de un protocolo de investigación.

Es de suma importancia porque es el punto de partida de toda investigación, sin idea no hay investigación.

3.2.2. Recopilación de información

En la siguiente etapa la cual es la recopilación de toda aquella información. La cual servirá como soporte para la elaboración de un protocolo de investigación, en conjunto con ello se estructurarán los contextos. Dentro del protocolo de investigación se visualizará y planteara la razón de ser de la investigación, la cual es la problemática, de igual forma se limitará al estudio, de la mano de ello se plantearán los objetivos de la investigación, las variables, esta será complementa con evidencias teóricas para fundamentar el estudio y dar seguimiento.

Por otra parte, la detección de los actores en las organizaciones estudiadas se determina por medio del organigrama de dichas empresas, debido a que en este se pueden detectar y visualizar con claridad quienes son los líderes, y sus áreas a cargo.

Para la selección de los expertos, se lleva a cabo una ronda de entrevistas con cada persona que hasta el momento será llamado actor, en dichas entrevistas se tratan algunos aspectos de suma importancia, como lo son los contextos actuales de cada organización.

3.2.3. Elaboración de los marcos de referencia

En la tercera etapa se realizarán los marcos de referencia los cuales contienen una gran variedad de información de diversas fuentes de investigación, en esta podremos encontrar antecedentes de investigaciones vinculadas con el tema de estudio, metodologías, así como líneas de investigación sugerentes, los cuales son de utilidad para reducir el margen de error en la interpretación de los datos y aumentar las probabilidades de tener resultados apegados a la realidad de los contextos actuales.

Con ayuda de la revisión literaria y gracias a las entrevistas con los actores y expertos se procede a un análisis de la información obtenida de la

herramienta Técnica Integral de Evaluación de la Productividad (TIEP) para así medir integralmente a las organizaciones, en aspecto de productividad, por medio de los diversos factores.

3.2.4. Metodología y levantamiento de la información

Para dicha investigación y levantamiento de datos se utilizará el instrumento

Técnica Integral de Evaluación de la Productividad (TIEP), la cual está compuesta por 10 elementos que cada uno de ellos tiene un grado de importancia dentro de la organización teniendo estos una relación con las variables del contexto es ahí donde se analizara que impacto tienen los elementos en la organización y de qué manera las variables tienen incidencia dentro de cada uno.

Los 10 elementos que conforman el instrumento son:

- Enfoque conceptual de la empresa.
- Conocimiento de los procesos.
- Ámbito social de la organización.
- Administración de la planeación.
- Participación directiva.
- Creatividad e innovación organizacional.
- Conocimiento del (los) clientes (s).
- Desarrollo tecnológico.
- Conocimiento macroeconómico.

Las 6 Variables del contexto que conforman el instrumento son:

- Variable Económica.
- Variable Política.
- Variable Ambiental.
- Variable Cultural.

- Variable Tecnología.
- Variable Social.

Para visualizar aquellas relaciones que encuentren, la herramienta proporciona dos criterios los cuales son señalados por un P que significa la ponderación esta ayudara a establecer qué importancia tienen los elementos en la organización, la suma de las ponderaciones es realizadas de manera vertical y su resultado debe ser 1. El otro criterio es establecido por una E la cual significa Evaluación, esta determina la calificación que obtendrá la organización evaluada en relación a los 10 elementos y las variables del contexto, las calificaciones van del 1 al 10.

Con la ayuda del instrumento Técnica Integral de la Evaluación de la Productividad, es posible obtener un escenario integral de las organizaciones, que permita visualizar las áreas de oportunidad. El instrumento será aplicará mediante la técnica de entrevista y se aplicará a los expertos identificados de cada empresa que participa en el estudio.

El formato y contenido del instrumento Integral de la evaluación de la productividad se muestra en la tabla 1.

TIEP (Técnica Integral de Evaluación de la Productividad)												
Elemento	Variable Económica		Variable Política		Variable Ambiental		Variable Cultural		Variable Tecnológica		Variable Social	
	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
1. Enfoque conceptual de la empresa	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
2. Conocimiento de los procesos	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
3. Ámbito social de la organización	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
4. Administración de la planeación	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
5. Participación directiva	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
6. Creatividad e innovación organizacional	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
7. Conocimiento del (los) clientes (s)	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
8. Desarrollo tecnológico	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
9. Conocimiento macroeconómico	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
10. Desarrollo integral del recurso humano	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E

P = Ponderación	$\sum P = 1$
E = Evaluación Cuantitativa	Rango E = 1 - 10

Tabla 1. Instrumento de medición de la productividad, que lleva por nombre (TIEP) Técnica Integral de evaluación de la productividad.
Fuente: Eliseo, H (2021).

3.2.5. Diseño del modelo

El desarrollo de la propuesta de mejora consta de un modelo de mejoramiento de la productividad, que se realizara con base a los resultados obtenidos una vez identificadas las áreas de oportunidades.

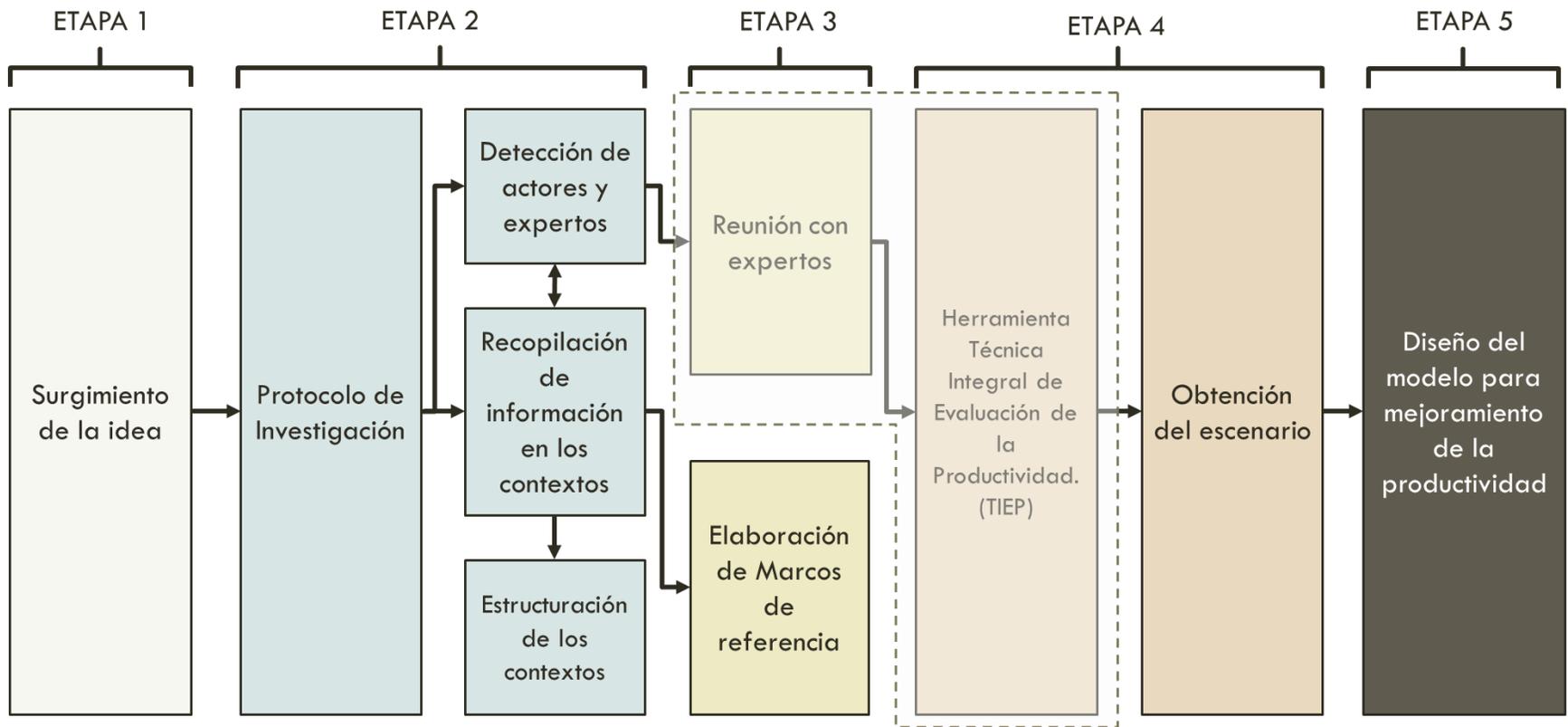


Figura 3. Esquema metodológico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia 2021.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN ACTUAL

4.1. Levantamiento de la información y ordenación de datos

El cacao es un fruto de gran importancia para el estado de Tabasco, en años atrás formo parte fundamental de su economía, aunque para muchas pequeñas familias sigue siendo factor determinante para su día a día.

La mayor parte del cacao en grano que se produce en México es cosechada en el estado de tabasco, siendo el municipio de Comalcalco uno de los más destacados, debido a que en este se encuentran grandes empresas productoras, que con el paso de los años han presentado un crecimiento favorable, lo cual las han llevado hacer presencia en otros países.

Para la realización de este estudio se identificó un universo de tres grandes empresas productora de cacao en el municipio de Comalcalco, Tabasco, favorablemente las tres organizaciones accedieron a brindar información para el estudio. El nombre de las organizaciones se mantendrá en el anonimato, por ello para poder identificarlas serán mencionadas como empresa A, B Y C.

Las tres organizaciones están ubicadas en el municipio de Comalcalco, Tabasco, México.

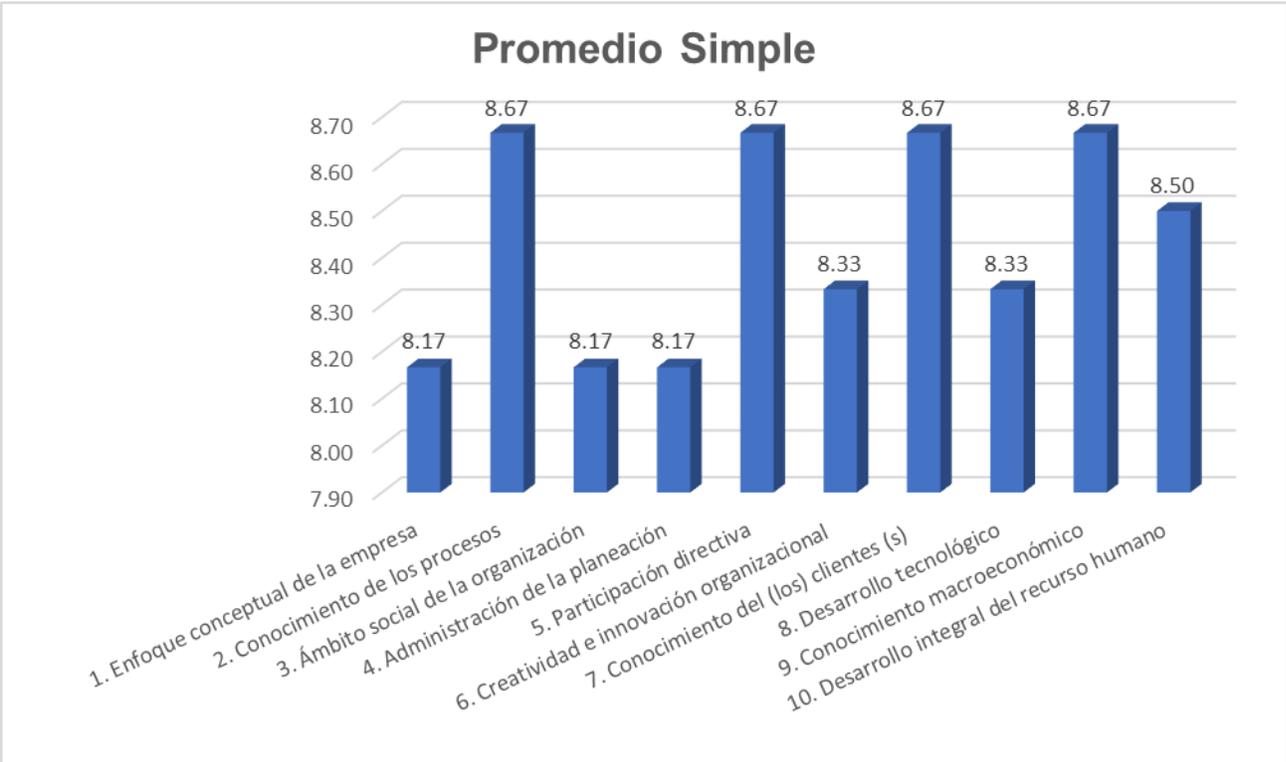
Las reuniones para el trabajo de levantamiento de la información se realizaron en oficinas y videoconferencias debido a que se buscaron estrategias optimas por las limitantes que enfrentamos hoy en día por la pandemia, se procedió a aplicar el instrumento, Técnicas Integral de Evaluación de la Productividad a los expertos identificados anteriormente.

En las empresas A, B Y C en la primera entrevista que se tuvo con cada una de ellas, se visualizaban a todos los involucrados como actores, pero con la plática de procedió a la identificación de los expertos para un mejor estudio.

Cabe hacer mención que la información obtenida de las reuniones fue procesada y analizada mediante las utilerías de Excel, aprovechando las herramientas estadísticas que este software ofrece.

4.2. Análisis e interpretación de datos

Empresa "A"

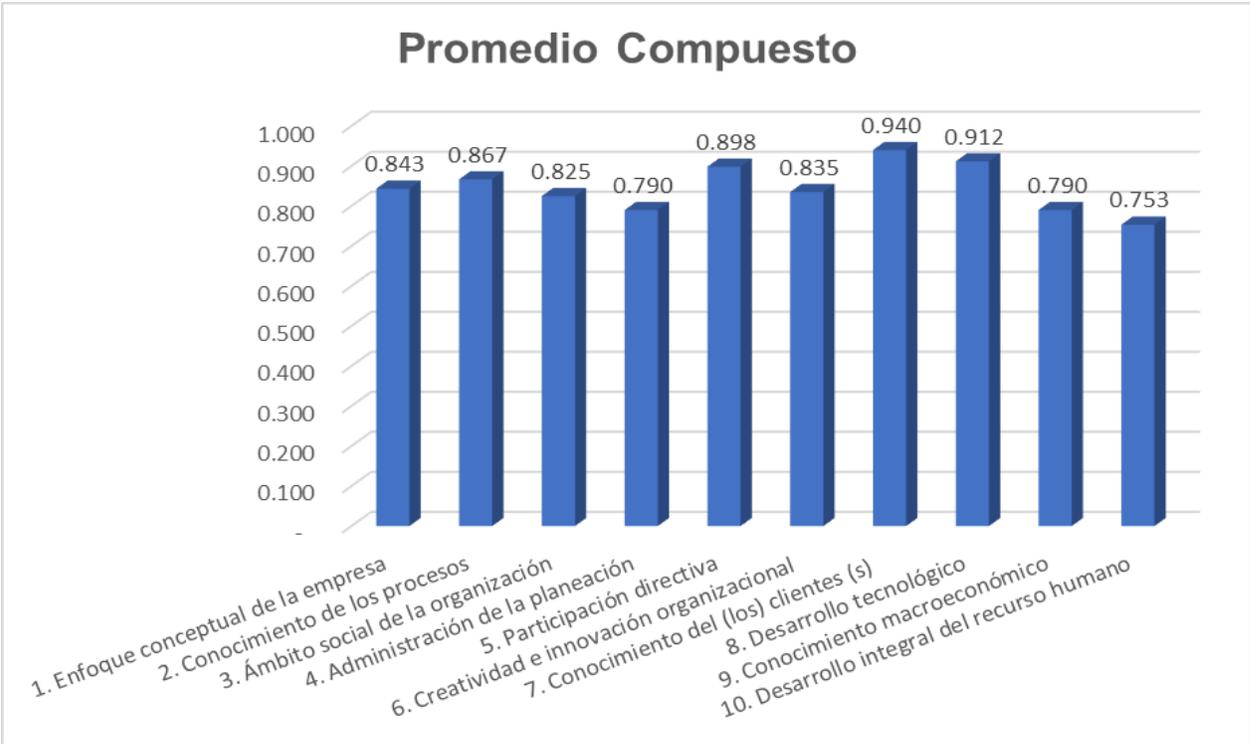


Gráfica 1. Gráfica del promedio simple empresa "A"

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos empresa "A" (2021).

Analizando los resultados obtenidos en el gráfico de promedio simple de la empresa A, nos indican un bajo desempeño en los elementos, enfoque conceptual de la empresa, ámbito de la organización, administración de la planeación, creatividad e innovación organizacional, desarrollo tecnológico, esto nos indica que existe un desconocimiento en estos elementos, es muy importante darle seguimiento y corrección ya que el impacto que tienen las variables dentro de cada elemento es de gran importancia para el análisis que se está realizando

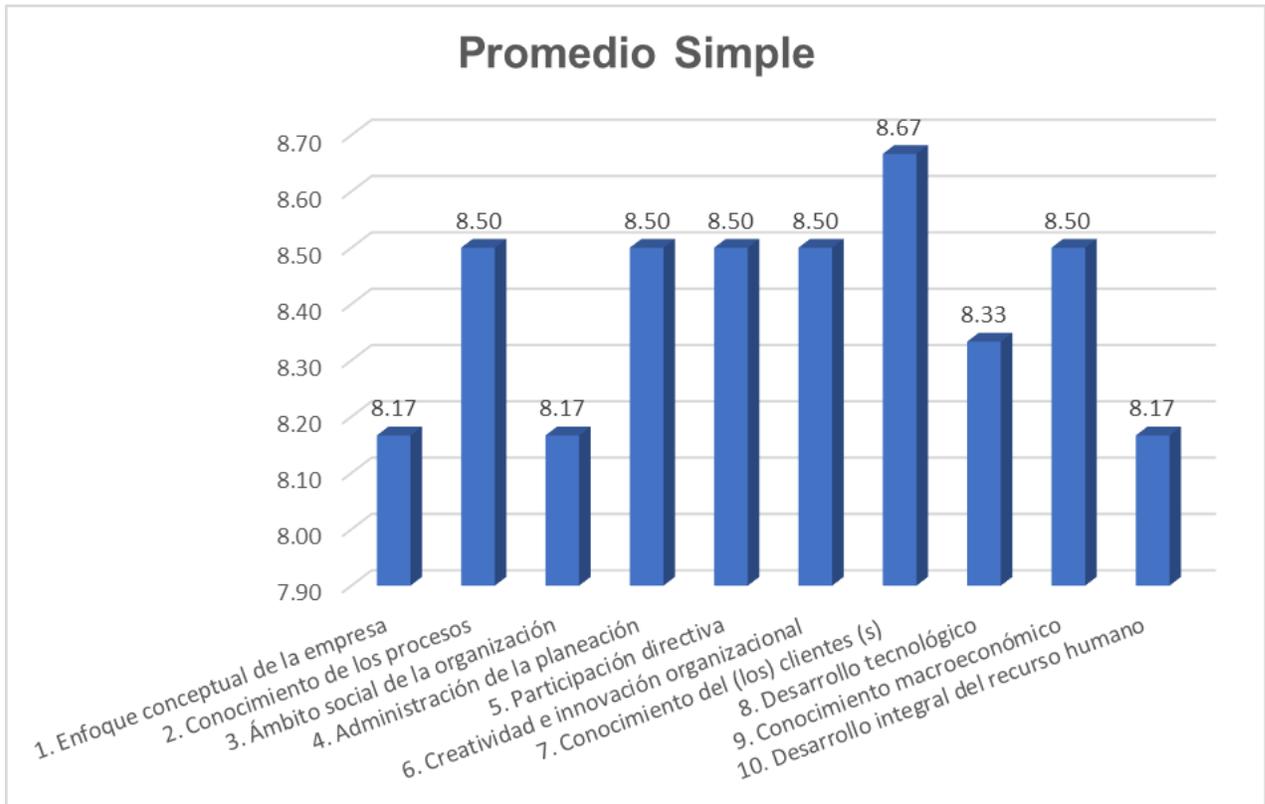
de la productividad. Analizando de igual manera que los elementos, conocimiento de los procesos, participación de la directiva, conocimiento de los clientes, siendo todas áreas de oportunidades.



Gráfica 2. Gráfica del promedio compuesto empresa "A"
Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos empresa "A" (2021).

Según los datos obtenidos en el análisis del gráfico de promedio compuesto de la empresa A, se puede visualizar el impacto que tienen las variables dentro de los elementos, los cuales hacen referencia a bajo desempeño en los elementos, administración de la planeación, conocimiento macroeconómico y desarrollo integral del recurso humano lo cual hace referencia a que un desconocimiento por parte de la organización, lo cual es de suma importancia darle seguimiento para corregir aquellos aspectos que puedan estar incidiendo en la empresa, ya que el impacto que tienen las variables dentro de ellos es de suma importancia para un buen análisis de la productividad.

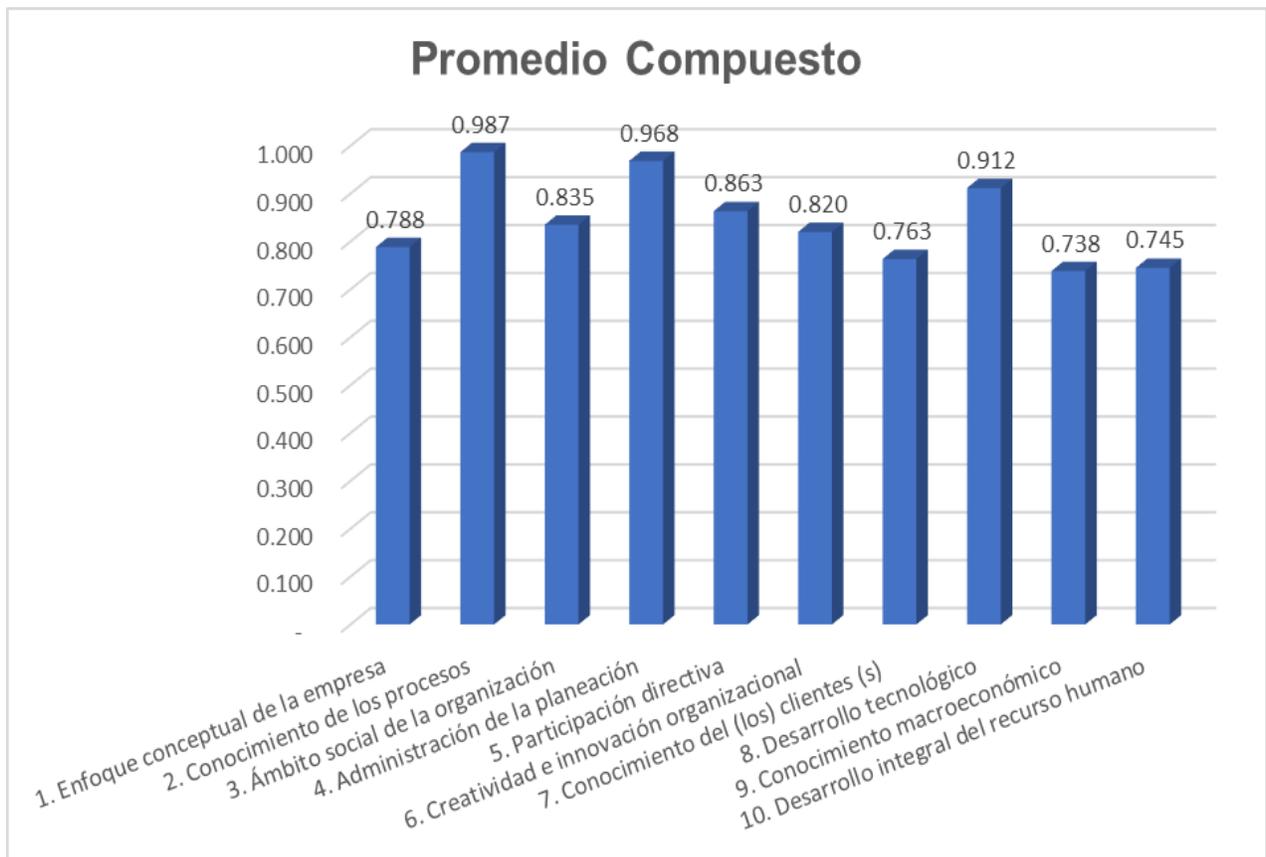
Empresa "B"



Gráfica 3. Gráfica del promedio simple empresa "B"

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos empresa "B" (2021).

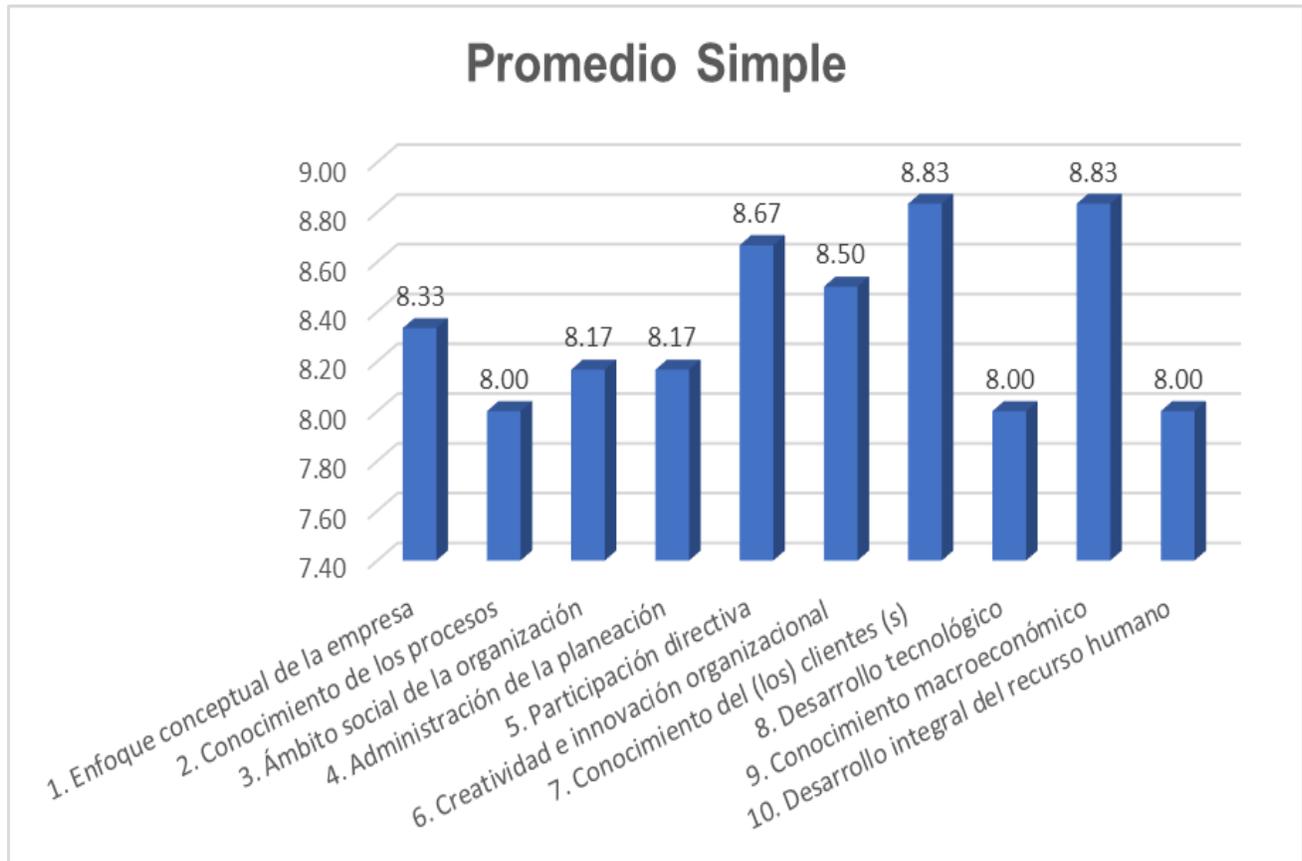
Haciendo referencia y analizando los resultados obtenidos en el gráfico de promedio simple de la empresa B, se logra ver el impacto que tienen las variables dentro de los elementos, lo cual nos indica un desempeño bajo en los elementos, enfoque conceptual de la empresa, ámbito social de la organización, desarrollo tecnológico y desarrollo integral del recurso humano, es decir existe un desconocimiento por parte de la organización, lo cual es de suma importancia darle seguimiento para corregir aquellos aspectos que puedan estar incidiendo en la empresa, para así tener muy en claro que elementos están impactando en el análisis de su productividad. De igual forma se visualiza que se tiene un buen conocimiento de sus clientes siendo estos elementos los de mayor puntaje.



Gráfica 4. Gráfica del promedio compuesto empresa "B"
 Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos empresa "B" (2021).

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados obtenidos en el gráfico de promedio compuesto de la empresa B, nos indican un bajo desempeño en los elementos, enfoque conceptual de la empresa, conocimiento de los clientes, conocimiento macroeconómico y desarrollo integral del recurso humano esto nos indica que existe un desconocimiento por parte de la organización de en estos elementos, es muy importante darle seguimiento y corrección ya que el impacto que tienen las variables dentro de cada elemento es de gran importancia para el análisis que se está realizando de la productividad. También se puede visualizar que existe un buen conocimiento de sus proceso y administración de la planeación siendo estos los elementos con mayor puntaje.

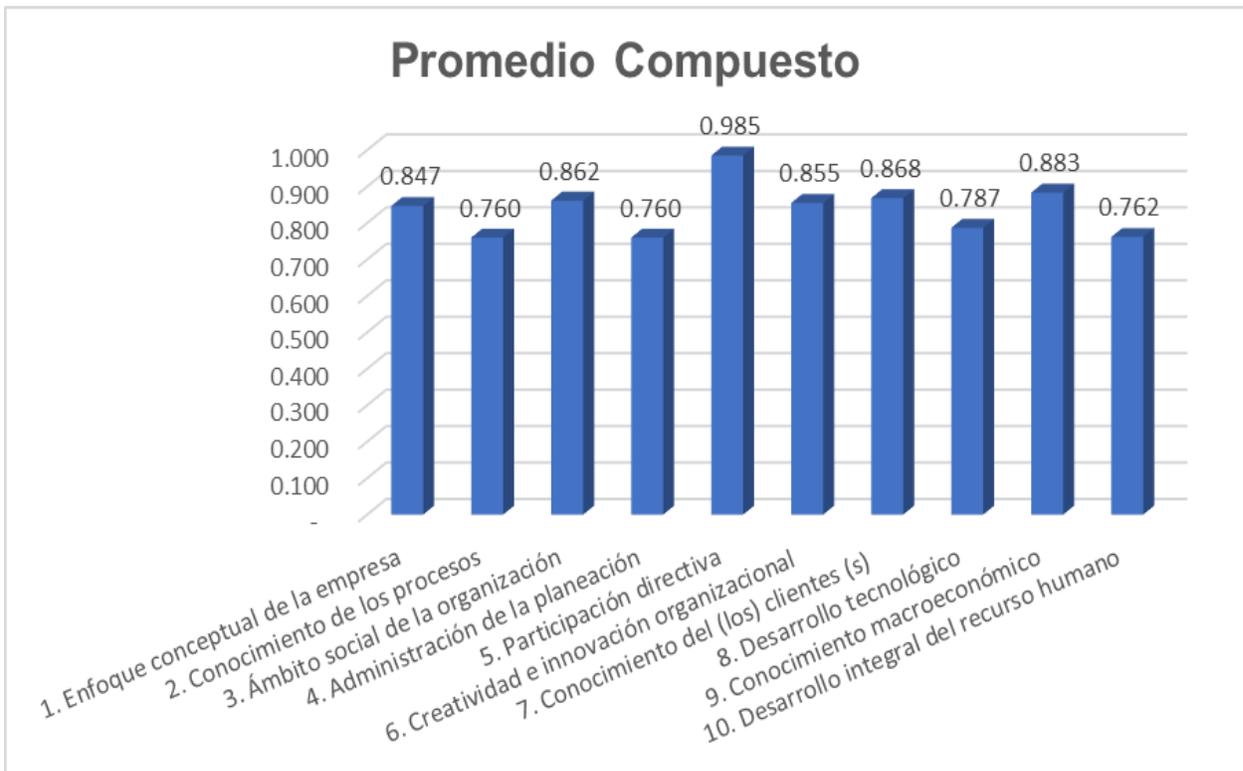
Empresa "C"



Gráfica 5. Gráfica del promedio simple empresa "C"

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos empresa "C" (2021).

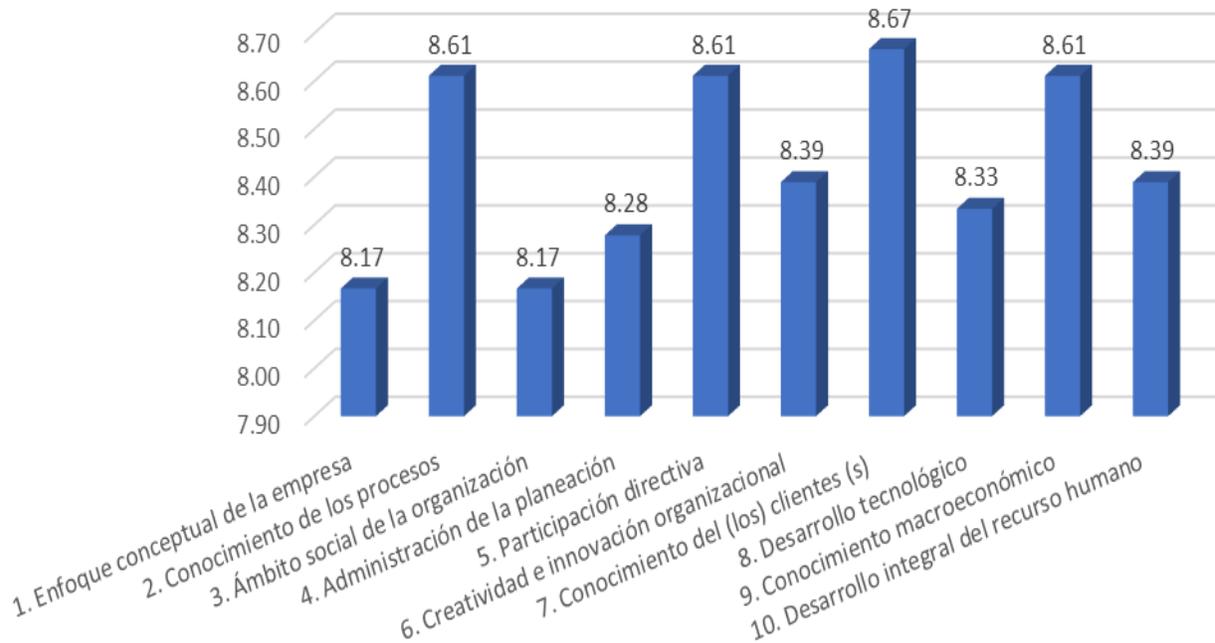
Analizando los datos obtenidos en el análisis del gráfico de promedio simple en la empresa C, se puede ver el impacto que tienen las variables dentro de los elementos, los cuales nos indican un desempeño bajo en los elementos, enfoque conceptual de la empresa, conocimiento de los procesos, ámbito social de la organización, administración de la planeación, desarrollo tecnológico, desarrollo integral del recurso humano lo cual hace referencia a que un desconocimiento por parte de la organización, lo cual es de suma importancia darle seguimiento para corregir aquellos aspectos que puedan estar incidiendo en la empresa, ya que el impacto que tienen las variables dentro de ellos es de suma importancia para su productividad.



Gráfica 6. Gráfica del promedio compuesto empresa "C"
 Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos empresa "C" (2021).

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados obtenidos en el gráfico de promedio compuesto de la empresa C, nos indican un bajo desempeño en los elementos, conocimiento de los procesos, administración de la planeación, desarrollo tecnológico y desarrollo integral del recurso humano, esto nos indica que existe un desconocimiento por parte de la organización en estos elementos, es muy importante darle seguimiento y corrección ya que el impacto que tienen las variables dentro de cada elemento es de gran importancia para el análisis que se está realizando de la productividad. También se puede visualizar que existe una buena participación de la directiva siendo el elemento con mayor puntaje.

Perfil integral de las empresas de los promedios simples.

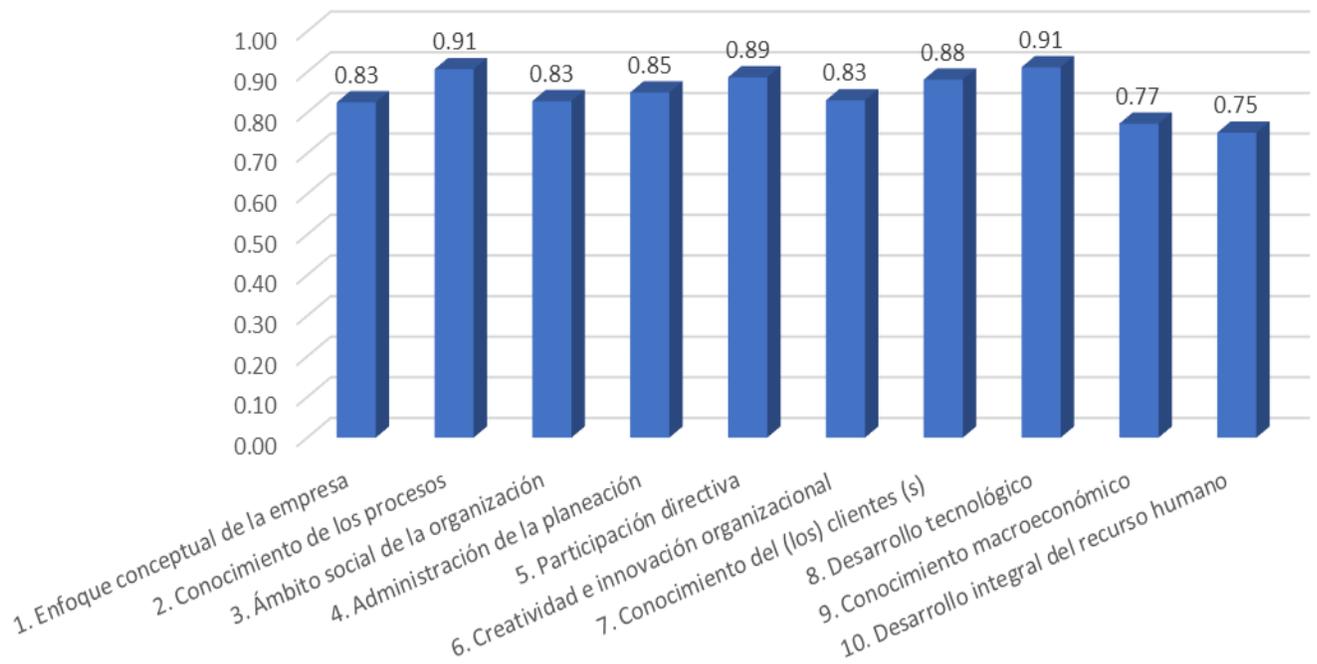


Gráfica 7. Gráfica del perfil integral de los promedios simples de todas las empresas, A, B Y C de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados a los expertos de todas las empresas.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las empresas, A, B Y C (2021).

Analizando los resultados obtenidos que arroja el gráfico de perfil integral de las empresas A,B y C, de los promedios simples, se logra visualizar que existe un bajo rendimiento en los elementos, enfoque conceptual de la empresa, ámbito social de la organización, administración de la planeación, participación de la directiva, desarrollo tecnológico y desarrollo integral del recurso humano, es de suma importancia darle seguimientos a los elementos para su corrección debido al impacto que están teniendo las variables en dichos elementos.

Perfil integral de las empresas de los promedios Compuestos.



Gráfica 8. Gráfica del perfil integral de los promedios compuestos de todas las empresas, A, B Y C de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados a los expertos de todas las empresas.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las empresas, A, B Y C, 2021.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de la gráfica de perfil integral de las empresas de los promedios compuesto, se puede ver que existe un bajo desempeño en los elementos, conocimiento macroeconómico, desarrollo integral del recurso humano, enfoque conceptual de la empresa, ámbito social de la organización, creatividad e innovación organizacional. Los promedios compuestos nos visualizan un panorama más completo del impacto que tienen las variables del contexto en los elementos en todas las empresas analizadas.

4.3. Escenario

El escenario que se obtiene es originado a partir de los resultados detectados en la investigación, en otras palabras, es la situación actual en la cual se encuentra el contexto estudiado, el cual es la productividad de las grandes empresas productoras de cacao en el municipio de Comalcalco, Tabasco, México.

Conforme a los resultados obtenidos de las tres organizaciones analizadas, se detectaron algunas incidencias en determinados elementos, en aquellas organizaciones de estudio, como lo son el conocimiento macroeconómico, desarrollo integral del recurso humano, ámbito social de la organización, enfoque conceptual de la empresa, creatividad e innovación organizacional y administración de la planeación, dichos elementos encontrados son los que no han logrado permitir a las organizaciones trabajar de manera sistémica e integral con los demás elementos estudiados, debido a ello cualquier rezago limitara el avance de toda la organización al logro de los objetivos y sobre todo su productividad.

Es muy importante que las organizaciones trabajen sobre todas aquellas áreas de oportunidad encontradas para que estas le permitan mejorar y aumentar su productividad.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

5.1. Diseño de la propuesta

Conforme al escenario anteriormente planteado, en el cual se pudieron visualizar limitantes y se puede determinar que en el sistema estudiado existen factores que inciden en el funcionamiento de las empresas lo cual conlleva a que afecten su nivel de productividad.

Por lo tanto, en base a lo anteriormente analizado se ha desarrollado un modelo de mejoramiento de la productividad, de acuerdo al entorno de las organizaciones, considerando todas aquellas áreas de oportunidad que se detectaron en el estudio anteriormente realizado.

5.1.1. Características del modelo

El modelo de desarrollo para el mejoramiento de la productividad de las grandes empresas productoras de cacao en el municipio de Comalcalco, Tabasco, toma en cuenta la implementación de una serie de acciones las cuales, ayudaran a mejorar las incidencias encontradas en el estudio.

Los elementos propuestos seguirán un orden esquemático debido que cada uno de ellos sirve de base para la obtención del siguiente elemento.

El modelo propuesto fue diseñado para las grandes empresas productoras de cacao en el municipio de Comalcalco, Tabasco, dado que por sus características cubrirá solamente los aspectos para este tipo de empresas.

5.1.2. Interpretación del modelo

La propuesta de desarrollo para la productividad en el sector de las grandes empresas productoras de cacao en el municipio de Comalcalco, Tabasco, se muestra en la figura 4.

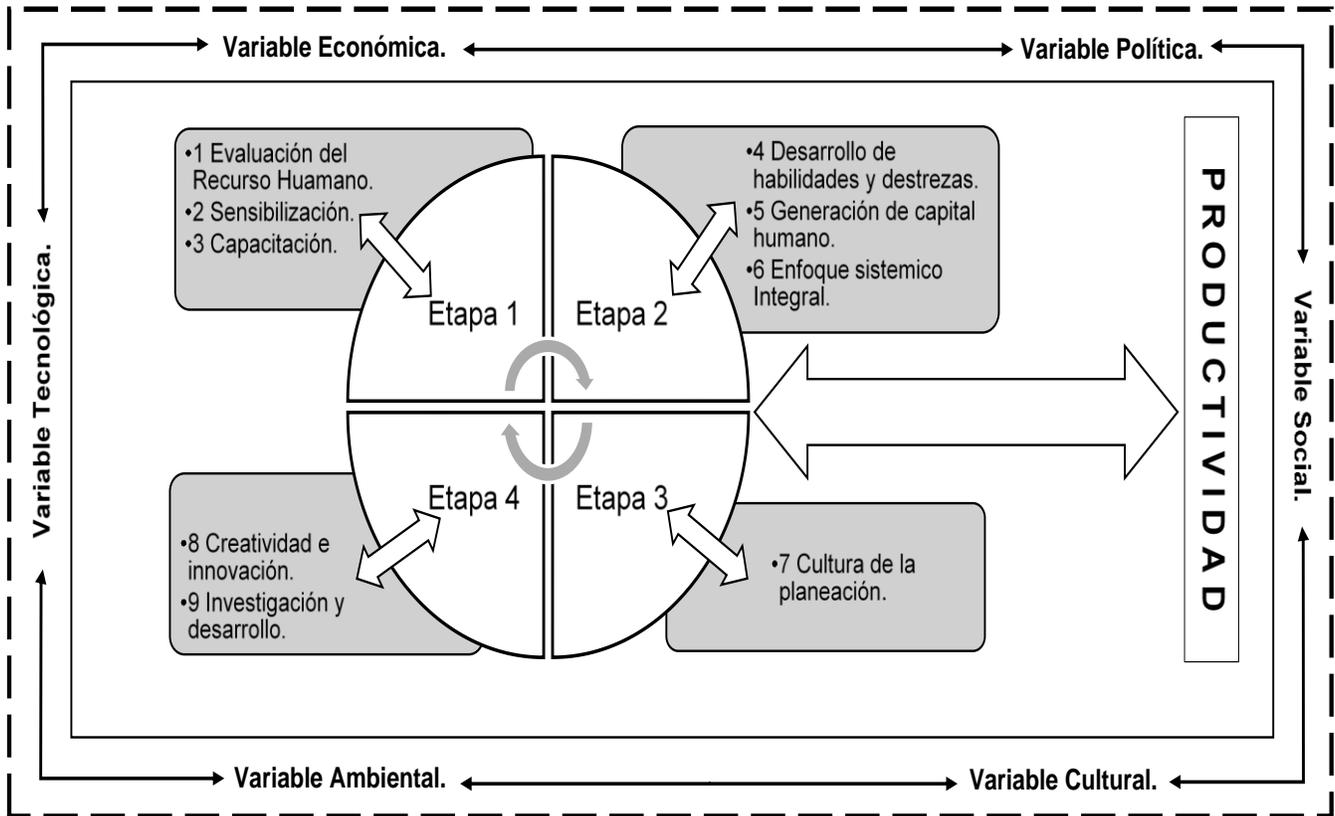


Figura 4. Modelo propuesto para desarrollo de la productividad en las grandes empresas productoras de cacao del municipio de Comalcalco, Tabasco.
Fuente: Elaboración del autor (2021).

A continuación, se describe el modelo propuesto:

Para la propuesta del modelo dirigido a las grandes empresas productoras de cacao en el municipio de Comalcalco, Tabasco, se basa a los resultados obtenidos en el análisis anteriormente realizado, se parte con la evaluación de recurso humano, cuyo punto es de suma importancia debido que es indispensable

el conocer en qué condiciones se encuentra el recurso humano de las organizaciones después se dará paso a la sensibilización de todos aquellos involucrados, con el fin de ampliar la visión que estos tienen en su organización, es decir ir adentrándolos al contexto para que estos puedan ir relacionándose de mejor manera con todos los elementos involucrados y vayan teniendo más interacción, siendo esta el principio de una preparación de todo aquello que se quiere realizar, también ayudara hacer consciencia en los involucrados que los requerimientos y contextos van cambiando por lo cual se necesita realizar mejoras o correcciones para poder subsistir en el mercado; debido a que en ocasiones los involucrados llevan muchos años realizando sus actividades de una forma y el hacerlos comprender que se necesitan hacer modificaciones es complicado y muestran actitudes de oposición al cambio, por ello es de suma importancia darles a entender los beneficios y mejoras que tendrá el realizar las adecuaciones a su forma de desempeñar sus actividades. Está se puede realizar mediante, platicas, cursos, o con la creación de un plan de sensibilización.

La capacitación es otro elemento de gran importancia, debido a que con su ayuda se podrá mejorar y realizar de manera más eficiente las actividades o procesos; de esta manera se podrán formar buenos equipos de trabajo, ya que esta nos dará la pauta de hacerles comprender a los involucrados de qué manera se van a realizar los procesos o actividades. Debido a que la capacitación del personal es la etapa en que los miembros de la organización refuerzan o renuevan sus conocimientos y habilidades, por lo tanto, la empresa debe considerar el costo que estas conlleva, ya sea de tiempos o recursos económicos, por ello esta debe visualizarse como inversión al recurso humano, lo cual generará cambios favorables en la medida que se le dé seguimiento a los programas de capacitación que la alta dirección determine y vea conveniente, estas deben ser programadas estratégicamente según los requerimientos.

El desarrollo de habilidades y destrezas en el personal es importante, debido a que podrán adoptar mejores aptitudes y actitudes siendo dos elementos de suma importancia para el desarrollo de actividades en una persona, es decir es

el proceso mediante el cual las personas mejoran sus habilidades y saberes, para desempeñar sus funciones para alcanzar resultados óptimos y deseados a través del tiempo, lo cual dará paso a la generación del capital humano lo que muchas organizaciones buscan hoy en día para tener un rendimiento más óptimo.

Con ayuda de los aspectos antes mencionados se podrá pasar a la obtención de un enfoque sistémico integral en el cual los involucrados visualizaran a la organización como un todo es decir estarán relacionados con todas las áreas que la conforman y sus actividades, teniendo presente factores como internos y externos. Para ello todos los involucrados en las organizaciones deben estar en constante comunicación, realizar trabajos en equipo, es decir, todos ellos deben conocer y sobre todo comprender el funcionamiento de todas las áreas que conformen su organización, no dejando fuera a los factores externos.

Con una cultura de la planeación las organizaciones obtendrán una mejor planeación estratégica en la cual intervienen puntos importantes como lo son objetivos, metas, las estrategias que se seguirán para el cumplimiento de los anteriores, factor clave de esto será la intervención que tengan los altos directivos con las demás áreas para que en conjunto planeen, sus estrategias, actividades, procesos para el cumplimiento de sus metas y objetivos. Para ello es de suma importancia que las organizaciones realicen un plan estratégico.

Las organizaciones deben tener presente la creatividad e innovación que va muy de la mano con investigación y desarrollo debido a que los contextos y requerimientos de los clientes cambian con el paso del tiempo, se debe planear como satisfacer esos requerimientos, en este caso la empresa debe estar siempre innovando o mejorando sus productos para seguir permaneciendo en el mercado, ya que hoy en día la variedad de productos o servicios que se encuentran en los mercados es muy amplia por ello, se deben realizar juntas con los altos directivos para proponer ideas de que nuevos producto, procesos que se puedan integrar a las organizaciones es ahí donde interviene la investigación previa que se debe realizar para ver los nuevos requerimientos que tienen los demandantes o que modificaciones han tenido los mercados para proceder a buscar estrategias de

como suplirlas con la innovación de productos o procesos siendo siempre creativos.

Con la unión de todos los elementos anteriormente mencionados llevarán a la productividad que es el principal objetivo de este modelo, por ello es de suma importancia tener presente y en cuenta cada uno de ellos, para así poder lograr obtener la productividad lo cual tendrá un impacto de gran relevancia para las organizaciones.

Siempre se debe realizar la mejora continua ya que como se ha hecho mención los requerimientos cambian y se deben cubrir, la mejora continua como su nombre lo indica sirve para mejorar para pulir aquello que hoy se está realizando y ver de qué forma se pueden hacer mejor obteniendo más beneficios en todos los elementos involucrados.

Las variables del contexto (Económica, Social, Política, Ambiental, Tecnológica, Cultural), siempre deben ser estudiadas porque son las que nos darán pauta a las modificaciones que tendrán los contextos en el cual se está, sin duda son parte clave de todo proceso y sobre todo si se quiere realizar el mejoramiento de la productividad, estas tienen impacto tanto de forma interna como externa.

CONCLUSIÓN

Como se planteó en los objetivos de la tesis, se elaboró un análisis de la situación actual de las grandes empresas productoras de cacao en el municipio de Comalcalco, Tabasco, obteniendo de este un panorama completo de la situación y así se procedió a la elaboración de la propuesta para el mejoramiento de la productividad.

Siendo el sector cacaotero parte fundamental de la economía del estado de Tabasco, es de suma importancia el estudio de su productividad, debido que al aumentarse esta permite que las organizaciones sean competitivas en el mercado que se encuentren, lo cual es sumamente importante para su desarrollo.

Las áreas de oportunidades que hoy en día pueden encontrar las organizaciones son muy amplias por ello siempre deben tener presente los estudios de productividad, pero no solo quedarse en el estudio si no darles el debido seguimiento a los factores encontramos y buscar las estrategias óptimas para la mejora, al final esto llevara a algo muy importante que es el aumento de su productividad.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se detectó que el Desarrollo integral del recurso humano, es el elemento más bajo detectado que incide en el desempeño de las organizaciones, siendo un elemento clave al que hay tenerlo presente para mejorarlo.

Conforme a los resultados obtenidos en el estudio se comprueba que las hipótesis propuestas se cumplen de manera parcial, debido a que todas las variables del contexto influyen en el análisis de la productividad de las grandes empresas productoras de cacao.

Todas las variables (económica, social, cultura, ambiental, política, tecnológica), inciden en la productividad de las grandes empresas productoras de cacao.

RECOMENDACIONES

Es de gran índole fomentar investigaciones de la productividad, debido a que beneficiara a las organizaciones, ya que permitirá que estas sean competitivas en el mercado que se encuentren, lo que a su vez impactara en el desarrollo de estas mismas.

El modelo propuesto se puede adaptar a los cambios que sufra el contexto a través tiempo, por ello es muy importante tener evaluaciones periódicamente y así realizar las adecuaciones necesarias que se presenten.

A pesar de que el estudio de la productividad de las grandes empresas de productoras de cacao no ha sido abordado en investigaciones anteriores, durante la etapa de consulta de la información se detectó, que las terminologías productividad y producción suelen ser confundidas, lo cual limita en gran parte la recopilación de información.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración y Dirección, de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 5.
- Agroalimentación. (2006). Cacao. Clima y suelo. 05/06/2006, de Agricultura Sitio web: <https://www.engormix.com/agricultura/articulos/el-cultivo-cacao-t26412.htm>
- AMR. (12 de 02 de 2021). Asociación Mexicana de Restaurantes, A.C. Obtenido de <https://www.amr.org.mx/noticias.phtml?id=3977&categoria=ESTILO%20DE%20VIDA>
- Cacao México. (2015). Principales países productores de cacao. Recuperado de: https://cacaomexico.org/?page_id=201
- Cacao México. (2017). Historia del cacao. Recuperado de: https://cacaomexico.org/?page_id=70
- Castaño, R. (2013). Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores (Tesis Doctoral). Recuperado el 30 de abril de 2021, desde: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/20002>
- CEDRSSA. (2020). Industria del cacao en México. Recuperado de: http://www.cedrssa.gob.mx/post_industria_del_cacao_en_mexico-n.htm
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill, 2001.
- COM. (1995). 688. European Commission Communication
- Crosby, Philip B.; "La organización permanece exitosa"; Editorial McGraw-Hill; México, 1996.

- Deming, W. Edwards; "Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.
- Dessler, G. (2006). Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.
- Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Cabrera, R. V. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw-Hill.
- Donofrio, N. (2004). 21th century Innovation Working Group Final Report, Innovation The new reality for national Prosperity.
- ECA. (2019). Historia del cacao: el cacao como materia prima. Recuperado de: <https://www.eurococoa.com/es/historia-del-cacao-el-cacao-como-materia-prima/>
- El economista. (2019/01/28). Oportunidades de negocio para el cacao en el estado de Tabasco. Obtenido de: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Oportunidades-de-negocio-para-el-cacao-en-el-estado-de-Tabasco-l-20190128-0079.html>
- FAO. (2017). CDAIS impulsa la innovación agrícola para mejorar la productividad y sostenibilidad en el sector cacao, aguacate, miel y frijol. 23/03/2017. Sitio web: <http://www.fao.org/guatemala/noticias/detail-events/en/c/878402/>
- García, J. (2009). Gestión de la innovación empresarial: Claves para ser una empresa innovadora. Madrid: NETBIBLO
- Gastronomía & Cía. (2013). Definiciones y características de productos del cacao, chocolate y derivados. 13/08/2013, de A republica Sitio web: <https://gastronomiaycia.republica.com/2013/08/19/definiciones-y-caracteristicas-de-productos-del-cacao-chocolate-y-derivados/>
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol.2 (nº2), pág. 61-77. Recuperado el 30 de abril de 2021, desde:

http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Ibarra Silvia. (2003). El chocolate es cacao: Herencia de México al mundo. 03/08/2003, de Cacao en México para el mundo. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/andrade_a_cm/capitulo2.pdf

ICCO. (2019). Comercio y envío: International Cocoa Organization. Recuperado de: <https://www.icco.org/trading-shipping/>

Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 132.

Jocelyn Ramírez. (2019). Aschoco impulsa cultivo de cacao. 04/02/2019, de El economista Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Aschoco-impulsa-cultivo-de-cacao-20190204-0073.html>

Lugo Cervantes, E.C., Avendaño, Carlos. (2018). El cacao en México. 20/04/2018, de CIATEJ. Recuperado de: [El cacao en México \(ciatej.mx\)](http://ciatej.mx)

Martínez, Aurora. (Última edición:25 de marzo del 2021). Definición de Eficacia. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/eficacia/>. Consultado el 13 de julio del 2021

Medina J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. Revista de escuela de administración de negocios EAN, (69), 110-119.

Nestlé. (2015). Líneas de acción del Plan Cacao. Recuperado de: <https://www.nestle.com.mx/preguntas-frecuentes/desarrollo-rural/lineas-de-accion-del-cocoa-plan>

Novedades de Tabasco. (2015). Buscan aumentar productividad cacaotera. Recuperado de:

<https://novedadesdetabasco.com.mx/2018/11/24/buscan-aumentar-productividad-cacaotera/>

Novedades de Tabasco. (2018). Cacao tabasqueño, aún en espera de su rescate.

Recuperado de: <https://novedadesdetabasco.com.mx/2021/05/14/cacao-tabasqueno-aun-en-espera-de-su-rescate/>

Núñez B., Miguel (2007). Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad. Doctorado en Ciencias de la Ingeniería, mención Productividad. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Barquisimeto, Venezuela.

Ocampo Brondo, E.G., Ríos Barba, J.I., Soria Luna, Z, Betsabé. (2012). La producción de cacao en México, Investigación del cacao en México. 31/05/2012. Recuperado de: <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/12/la-produccion-del-cacao-en-mexico.pdf>

OECD/FAO (2020), OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2020-2029, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a0848ac0-es>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 1998. Boletín 143. Productividad y Formación. Disponible: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletín/143/index.htm>

Padilla, R. (2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.

Quintero R., Díaz M. (2004, enero). El mercado mundial del cacao. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000100004

Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 377-389.

- Ros, J. (2011). La productividad y el desarrollo en América Latina dos interpretaciones. SciELO, 8
- Sánchez, M.P., Chaminade, C. y Escobar, C.G. (1999). En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: Una aproximación metodológica. En: Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía, No. 45, pp. 188- 213.
- Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Primera Edición, pág. 127-162. Recuperado el 30 de abril desde: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacio_nal_y_liderazgo.pdf
- Torres Loza Daniel. (2017). Tabasco, estado con el mejor índice de productividad de palma de aceite: especialista. 20/09/2017, de XeVt. Recuperado de: <https://www.xevt.com/verpagina.php?id=37060>
- Web y Empresas (Jul 9, 2021) ¿Qué es el Ciclo de Productividad? Retrieved from <https://www.webyempresas.com/ciclo-de-productividad/>.

ÍNDICE DE GRÁFICAS, TABLAS Y FIGURAS

Índice de gráficas.

Gráfica 1. Gráfica de promedio simple empresa "A"	57
Gráfica 2. Gráfica de promedio compuesto de la empresa "A"	58
Gráfica 3. Gráfica de promedio simple de la empresa "B"	59
Gráfica 4. Gráfica de promedio compuesto de la empresa "B"	60
Gráfica 5. Gráfica de promedio simple de la empresa "C"	61
Gráfica 6. Gráfica de promedio compuesto de la empresa "C"	62
Gráfica 7. Gráfica de perfil integral de las empresas de los promedios simples ...	63
Gráfica 8. Gráfica de perfil integral de las empresas de los promedios compuestos	64

Índice de figuras.

Figura 1. Principales países productores de cacao.....	23
Figura 2. Ciclo de la productividad	41
Figura 3. Esquema metodológico.....	55
Figura 4. Modelo propuesto.....	67

Índice de tablas.

Tabla 1. Instrumento de medición de la productividad	53
------------------------------------------------------------	----