

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA  
“ANTONIO NARRO”**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS**



**DISEÑO Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL DE UN MODELO DE  
ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE SÁBILA EN TAMAULIPAS**

Por:

YULISA MELÉNDEZ ORDOÑEZ

**T E S I S**

Presentada como Requisito Parcial para

Obtener el Título de:

LICENCIADO EN ECONOMIA AGRICOLA Y AGRONEGOCIOS

Buenvista, Saltillo, Coahuila, México

Diciembre de 2008

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO"

DIVISION DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS

DISEÑO Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE SÁBILA EN TAMAULIPAS

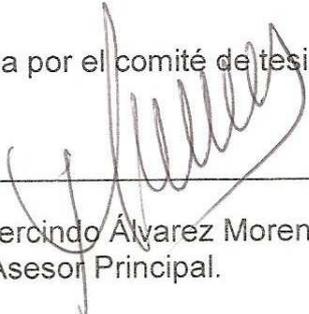
TESIS

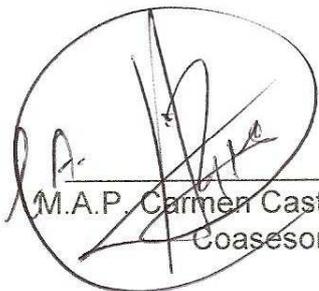
Que somete a consideración del H. Jurado Examinador como requisito parcial

para obtener el título de:

LICENCIADO EN ECONOMÍA AGRÍCOLA Y AGRONEGOCIOS

Aprobada por el comité de tesis

  
Dr. Gumercindo Álvarez Moreno  
Asesor Principal.

  
M.A.P. Carmen Castro Corrales  
Coasesor

  
Esteban Ignacio García  
Asesor

  
M.A. Tomas E. Anarado Martinez  
Coordinador de la División de Ciencias Socioeconómicas

  
DIV. CS. SOCIOECONOMICAS

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México. Diciembre de 2008

A **Dios** por ser nuestro mayor guía, por darme la vida y por haberme permitido concluir uno de los anhelos más grandes de mi vida ¡ser profesional!

A la **Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro**, por darnos la oportunidad de formarnos como hombres y mujeres de bien para el futuro.

A los miembros del comité de Asesoría:

Al **Dr. Gumercindo Álvarez Moreno**, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica, por darme esa confianza, afecto y amistad, que fueron fundamentales para la concreción de este trabajo.

A la **M.A.P. Carmen Castro Corrales**, de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí por su participación en el análisis de esta investigación, por sus substanciales sugerencias para culminar la tesis, por todo el apoyo brindado durante mi estancia en la facultad de Contaduría y Administración de la UASLP y por su valioso cariño que siempre llevare en mi corazón.

Al **MC. Esteban Orejón García**, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

Al **ING. Heriberto Ríos Tapia**, Por su participación en el análisis de esta investigación y por la disposición en formar parte del comité de asesoría.

Al **Lic. Oscar J. Martínez Ramírez**, por sus sabios consejos cuando más los necesite, por su amistad y cariño, siempre lo recordare, porque usted ha sido como un padre ejemplar para mí. Por todo esto gracias profesor.

A los **Docentes** de la División de Ciencias Socioeconómicas, que contribuyeron a mi formación académica, por brindarme esos conocimientos científicos y experiencias valiosas que depositaron para mi buen saber; gracias a ustedes por ese estímulo que transmitieron en mí para seguir creciendo intelectualmente.

A ti **Gerardo Ontiveros**. Por esa gran comprensión, por dar siempre lo mejor de ti sin esperar nada a cambio, por brindarme todo ese apoyo incondicional. Porque te has ganado mi cariño, admiración y respeto.

Y Uds. Amigos: **Antonio Jorge, Perla Arellano, Deniz Montelongo, Griselda Miranda, Olivia Guerra, Maricela Ancheyta, Gilmer Roblero, Luis Lozano, Jorge Marroquín, Ciro Setien, Alberto Garay y toda la generación CXI de la carrera de Economía**, que de alguna manera contribuyeron en la realización de esta investigación, les deseo el mayor de los éxitos.

## DEDICATORIAS

A MI MADRE: **María Dolores Ordoñez Quezada**, Por traerme a este mundo tan maravilloso, por depositar esa confianza en mí, por tus sabios consejos y aliento de madre que ninguna otra persona podrá igualar tu inmenso amor. ¡Te amo mamá! A ti dedico este anhelado triunfo que hoy Dios me ha dado la oportunidad de lograr.

A MI PADRE: **Antonio Meléndez Guarín**, Porque estas presente en mi corazón, por tus consejos que de alguna manera me ayudaron a salir adelante. ¡Te quiero mucho Papá!

A MIS ABUELOS: **Mercedes Quezada Chacón y Moisés Ordoñez Cancino**. Por darme ese amor y valioso ejemplo de padres, por que estuvieron conmigo cuando más los necesite y por esos consejos sabios que siempre los llevare en mi mente y en mi corazón, porque son los mejores abuelos que Dios me ha dado en la vida. Los quiero mucho!

A MIS HERMANOS: **Antonio Meléndez Ordoñez y Manrique Meléndez Ordoñez**. Por confiar en mí, por ser mis grandes compañeros, amigos y más que eso mis aliados de convivencia tanto en mi niñez como en mi adolescencia, gracias por su gran amor y cariño. Los quiero mucho!

A MI TÍO: **Cesar Ordoñez Quezada**, por brindarme ese apoyo incondicional, por abrirme las puertas de tu casa, por tus consejos que siempre me guiaron al buen camino y por ese cariño que me diste cuando más lo necesite. Te quiero mucho tío; y finalmente gracias a ti y a tu familia.

A MIS TIO(A)S: **Alma delia, Moisés, Delsy, Ulises, Berenice, Aida y Mirna**. Por todo su cariño y apoyo moral, y porque de alguna manera contribuyeron en mi formación como persona y profesional. Gracias a todos Uds. tíos.

A MIS **PRIMOS**, por los agradables momentos que he pasado con ellos.

## INDICE DE CONTENIDO

	AGRADECIMIENTOS	III
	DEDICATORIA	IV
	INDICE DE CONTENIDO	i
	INDICE DE CUADROS	iii
	INDICE DE FIGURAS	iii
CAPITULO 1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Producción de Sábila en Tamaulipas.....	2
1.3	Componentes del Sistema Sábila México.....	4
1.4	Producción Primaria.....	6
1.5	Problemática De Los Productores Asociada A La Organización	10
1.6	Experiencias Exitosas.....	11
1.7	Planteamiento Del Problema.....	18
1.8	Justificación.....	18
1.9	Objetivo General.....	19
1.10	Objetivos Específicos.....	19
1.11	Hipótesis.....	20
CAPITULO 2	MATERIALES Y MÉTODOS.....	21
2.1	Objeto de Estudio.....	21
2.1.1	Localización del Objeto de Estudio.....	21
2.1.2	Enfoque de la Investigación.....	22
2.2	Etapas de la Investigación.....	24
2.2.1	Plan estratégico.....	24
CAPITULO 3	MARCO TEORICO	29
3.1	Antecedentes Históricas Y Evolución De Las Corrientes De La Administración.....	29
3.2	Conceptos Generales.....	29
3.2.1	Organización.....	29
3.2.2	Modelos Conceptuales.....	36
3.2.3	Organización de Productores.....	38
3.3	Enfoque De Sistema Integral Sobre Las Organizaciones.....	39
3.4	Sistemas Administrativos.....	42
3.5	Corrientes Administrativas.....	44
3.5.1	Corrientes administrativas en sus orígenes.....	44
3.5.2	Corrientes clásicas de la administración.....	44
3.5.3	Corrientes contemporáneas de la administración.....	44
3.5.4	Corrientes modernas de la administración.....	45

CAPITULO 4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
4.1	Diagnóstico Interno.....	46
4.1.1	Los Productores (Actores).....	46
4.1.2	La industria.....	50
4.1.3	Sistema sábila México: análisis interno.....	53
4.2	Diagnostico Externo.....	54
4.2.1	Sistema sábila México: análisis externo.....	58
4.3	Actividades A Desarrollar Por La Empresa Modelo.....	59
4.4	Modelo Organizacional.....	60
4.4.1	Visión.....	60
4.4.2	Misión.....	60
4.4.3	Nuestros principios.....	61
4.4.4	Metas.....	61
4.4.5	Estrategias.....	61
4.4.5.1	Estrategias a corto plazo.....	61
4.4.5.2	Estrategias a mediano plazo.....	65
4.4.5.3	Estrategias a largo plazo.....	68
4.4.6	Matriz FODA.....	71
4.5	Organización Administrativa.....	71
4.5.1	Forma Jurídica de la Empresa.....	71
4.6	Etapas De Desarrollo De La Empresa.....	74
4.6.1	Descripción de Organigrama propuesto a corto plazo.....	74
4.6.1.1	Propuesta del Manual de Descripción de Puestos.....	75
4.6.1.2	Manual de Descripción de Puestos para el organigrama a corto plazo.....	76
4.6.2	Descripción de Organigrama propuesto a mediano plazo.....	80
4.6.2.1	Manual de Descripción de Puestos para el organigrama a mediano plazo.....	81
4.6.3	Descripción de Organigrama propuesto a Largo plazo.....	88
4.6.3.1	Manual de Descripción de Puestos para el organigrama a largo plazo.....	89
4.7	Elementos Teóricos Conceptuales Identificados.....	96
4.8	Fundamentación Teórica-Conceptual Del Modelo Organizacional.....	102
4.8.1	Enfoques identificados a corto plazo.....	102
4.8.2	Enfoques identificados a mediano plazo.....	104
4.8.3	Enfoques identificados a largo plazo.....	109
4.9	Discusión De Resultados.....	114
4.10	Conclusiones y recomendaciones.....	116
	BIBLIOGRAFÍA	118

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

### INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Comportamiento de la producción de sábila en México.....	1
Cuadro 2	México: Indicadores de la producción de sábila por estados (2007)	2
Cuadro 3	Análisis funcional del Sistema Sábila en Tamaulipas, 1997.....	5
Cuadro 4	Análisis interno del Sistema-Sábila México.....	54
Cuadro 5	Análisis externo del Sistema-Sábila México.....	58
Cuadro 6	Sistema-Sábila México: Matriz FODA.....	71
Cuadro 7	Enfoques Clásicos identificados en el modelo organizacional a corto plazo.....	103
Cuadro 8	Enfoques Contemporáneos identificados en el modelo organizacional a corto plazo.....	104
Cuadro 9	Enfoques Clásicos identificados en el modelo organizacional a mediano plazo.....	105
Cuadro 10	Enfoques Contemporáneos identificados en el modelo organizacional a mediano plazo.....	106
Cuadro 11	Enfoques Modernos Actualizados identificados en el modelo organizacional a mediano plazo.....	107
Cuadro 12	Enfoques Contemporáneos identificados en el modelo organizacional a largo plazo.....	110
Cuadro 13	Enfoques Modernos Actualizados identificados en el modelo organizacional a largo plazo.....	110

### INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Jaumave, Tamaulipas: Proceso de producción de hoja de sábila....	9
Figura 2	Localización del área de estudio: Ejido Padrón y Juárez.....	22
Figura 3	Función de la alta dirección, el diseño y la efectividad de la organización.....	23
Figura 4	División del Trabajo.....	31
Figura 5	Definición de Responsabilidad.....	32
Figura 6	Delegación de Autoridad.....	34
Figura 7	Coordinación Organizativa.....	35
Figura 8	El Sistema Organizacional.....	39
Figura 9	La Organización como un compuesto de niveles/subsistemas estratégicos, de coordinación y operativo.....	43
Figura 10	Organigrama propuesto para la empresa a corto plazo.....	75
Figura 11	Organigrama propuesto para la empresa a mediano plazo.....	81
Figura 12	Organigrama propuesto para la empresa a largo plazo.....	88
Figura 13	Organigrama de identificación de elementos teóricos conceptuales	101

**Palabras clave:** Administración, Organización, Modelo organizacional, Sábila (*Aloe barbadensis Miller*), Escuelas Administrativas, Proceso de Producción de Sábila, Organigramas.

## CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

El Aloe vera o sábila (*Aloe barbadensis Miller*), es una planta suculenta y perenne conocida en los hogares mexicanos desde tiempos ancestrales, principalmente con fines curativos.

El crecimiento acelerado del mercado de productos a base de sábila se inicia en los Estados Unidos a partir de la década de los 60's del siglo pasado. Asociado a este crecimiento se desarrolló un gran número de empresas productoras de hoja, estabilizadoras de gel y elaboradoras de productos finales, y la integración de cadenas de distribución a nivel mayorista y detallista (Young, 1990). En la actualidad la industria mundial de sábila conforma un mercado multimillonario, en el cual las empresas mexicanas han encontrado oportunidades para comercializar los derivados de esta planta.

La producción de sábila en México creció en los últimos años a un ritmo de 7.8% entre los años 2000-2005. En el mismo período la superficie sembrada alcanzó una tasa de crecimiento promedio de 16.3%. Con ello se aseguró el abasto de la industria procesadora, pero con niveles de productividad insatisfactorios.

**Cuadro 1. Comportamiento de la producción de sábila en México.**

México	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Superficie sembrada	2845.68	3388.03	3833.38	4215.63	5619.24	6046.24
Producción (Ton.)	48693.64	61778.65	77167.94	88129.18	87491.31	70761.3
Rendimiento (Ton.)	20.98	24.9	29.39	29.71	23.04	19.1

Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos obtenidos de CIMMYT (2007).

Según datos reportados por CIMMYT (2007), el 95% de la producción de hoja de sábila producida en México durante 2005, provino de tres estados:

Tamaulipas contribuyó con el 70% del volumen, Yucatán con el 16.5% y San Luis Potosí con el 8.4%. (Ver cuadro 2).

**Cuadro 2. México: Indicadores de la producción de sábila por estado (2007).**

Estado	Superficie (Ha)	%	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)
Tamaulipas	4 216	70.0	44 751	14.65
Yucatán	989	16.5	8 341	33.36
San Luis Potosí	509	8.4	10 612	40.65
Puebla	99	1.6	2 640	120.00
Morelos	83	1.4	4 037	48.46
Zacatecas	8	0.1	21	4.20
Veracruz	120	2.0	360	12.00
Nacional	6 024	100.0	70 762	19.10

Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos obtenidos de CIMMYT (2007).

En el contexto mundial México es el líder en cuanto a superficie sembrada de sábila y el principal proveedor de jugos y extractos a la industria manufacturera de los Estados Unidos, en base a los altos niveles de integración y especialización entre países en la región Tamaulipas-Texas, y las condiciones de clima y suelo ideales para la producción de hoja.

## 1.2 Producción de sábila en Tamaulipas

Aunque los antecedentes del cultivo comercial se remontan a la década de los 60's; el auge del cultivo se inicia en México hasta fines de los años 80's cuando compañías procesadoras de sábila se establecen en el Centro Sur de Tamaulipas.

La sábila en Tamaulipas se produce en la parte Centro-Sur de la entidad. Aquí se localizan dos regiones productoras: la primera que comprende los municipios de González, Aldama, Altamira y Mante, y se le conoce como Zona Sur

por SAGARPA, y en este estudio se le llama región de González; la segunda, se denomina Zona Centro, conformada por dos subregiones: la de Jaumave integrada por los municipios de Jaumave, Miquihuana, Tula y Bustamante al suroeste del estado y cuyo centro de procesamiento se ubica en la cabecera de Jaumave a 60 km de Cd. Victoria; y la de Padilla conformada por los municipios de Padilla, Victoria y Güemez, situados en la parte central del estado y cuyo principal productor es Padilla. (ver Figura 2).

La superficie sembrada de sábila en Tamaulipas ha evolucionado con rapidez desde 1984, desde el establecimiento de las primeras plantaciones por el Comité Técnico Para el Empleo Rural (COTEPER-SRA) en Jaumave, Tula y Bustamante en terrenos ejidales para reforestar y conservar el suelo, que posteriormente al identificarse su valor comercial se somete a explotación colectiva (Álvarez, 1987).

La cíclica pérdida de las plantaciones de sábila a consecuencia de las heladas en territorio tejano, provoca un incremento de las ventas de hoja e hijuelos entre 1990 a 1991 (SAGAR, 1996), y la relocalización de las áreas de producción de hoja de sábila de empresas transnacionales, hacia el centro y sur de Tamaulipas.

Entre 1993 y el 2005 la producción de hoja de sábila en Tamaulipas ha pasado por tres etapas: La primera de crecimiento y expansión del cultivo de 1993-1996 en donde se que presenta un avance en el volumen cosechado, con relación alta entre superficie cosechada/superficie sembrada (SC/SS) pero con bajos rendimientos, aumento de la competencia a nivel primario al incrementarse el número de productores; una segunda etapa de decrecimiento o madurez de la actividad que se presenta entre 1996-99 y se caracteriza por la reducción de la producción a tasas de superiores al 500% anual, salida de la actividad de muchos pequeños productores y la reducción de los índices de extracción; finalmente del

año 2000 al 2005, se ha manifestado una notable recuperación de la actividad alcanzando niveles de desempeño similares a los de la primera etapa.

### 1.3 Componentes del Sistema Sábila México

La sábila se produce y desarrollan productos derivados como parte de un sistema de mayor jerarquía y se interrelaciona y colabora con los demás componentes del sistema para procesar insumos y elaborar productos.

Álvarez (2003), establece que el análisis funcional del Sistema Sábila en Tamaulipas presenta dos categorías de actividades: las *actividades básicas* como la producción primaria, la transformación agroindustrial, la comercialización y el consumo y; *las actividades de apoyo* como la provisión de insumos y servicios a toda la cadena. En el Cuadro 3 se presenta este análisis, donde se han ordenado de manera secuencial las actividades que se desarrollan en el sistema desde la provisión de insumos hasta la comercialización de productos y el consumo.

Dentro de las actividades básicas se tiene la producción primaria de sábila, la cual se compone de los pasos técnicos de establecimiento del cultivo y producción; la transformación que consta de tres fases: M1 de hoja a gel o jugo 1X; M2 de gel 1X a concentrado y M3 de concentrado o gel 1X a producto final, detectándose en Tamaulipas sólo empresas que llevan a cabo las dos primeras fases. La comercialización de derivados de sábila la realizan principalmente las empresas procesadoras de manera directa con clientes nacionales e internacionales. Sin embargo, existen empresas comercializadoras que compran la materia prima y la maquilan en las procesadoras y las comercializan por su cuenta a los mercados de exportación.

**Cuadro 3. Análisis funcional del sistema sábila en Tamaulipas, (1997)**

ACTIVIDAD BÁSICA O DE APOYO	PASOS TÉCNICOS	AGENTE	INSUMO O SERVICIO/PRODUCTO
Abastecimiento de Insumos y Provisión de servicios	Producción de insumos Comercialización de insumos	Fabricantes Comerciantes Productores	Material vegetativo

		Concesionarios y Refaccionaria Gasolinera Ferretera SAGAR Distribuidor	Maquinaria y equipo agrícola y transporte Combustible y lubricantes Herramientas Agua para riego Cajas de plástico
	Provisión de servicios	Camionero CFE Municipio	Transporte Electricidad Agua potable
Producción Primaria	Establecimiento	Productor SAGAR Otros Productores Familia y trabajadores locales	Hijuelos y transporte Agua para riego Maquila Mano de obra
	Producción	Familia y trab. SAGAR Ferretera Otros productores Gasolineras Refaccionarias	Mano de obra Agua para riego Herramientas Maquinaria y equipo agrícola Combustibles y lubricantes Refacciones
	Cosecha	Familia y trab. Ferretera Productor/Otros productores	Mano de obra Herramientas Transporte a procesadora
	Transporte		Hojas maduras y sanas, de 25 a 50 cm de longitud, 5 a 10 cm de ancho de base y peso de 0.5 a 1.0 kg. Material vegetativo
Producción de Gel 1:1	Recepción Descarga y pesado Lavado Desinfección Fileteado	Procesadora	Materia prima (hojas) Mano de obra, transportadores y energía Agua, detergentes y cubas Mano de obra, desinfectantes y agua Mano de obra, mesas, cuchillos, bolsas de polietileno y tambores de plástico de 200 litros Gel 1:1
Producción de Extracto o Jugo	Molienda y filtrado Estabilización	Procesadora	Molino y filtros Estabilizantes Extracto estabilizado a granel
Producción de Concentrados	Molienda Filtrado Evaporación al vacío Envasado Preenfriamiento	Procesadora	Molino Filtro Energía y vapor Envases Cuarto frío
Producción de Polvo		Procesadora	Polvo de Sábila
Comercialización	Envase, transporte y seguro y venta Trámites aduaneros	Procesadora y Agencia Matriz Broker Agente aduanal SHCP Procesador extranjero	Derivados de sábila Camión cisterna o refrigerado, cobertura de seguro y manejo Asistencia y representación en trámites de exportación y pago de derechos
	Compra, manufactura y distribución Cobranza y pago Promoción, publicidad y compra venta en mercado de consumo	Bancos nacional y extranjero Distribuidor mayorista y detallista	Marketing Productos derivados y finales
Consumo	Necesidad, búsqueda, decisión y compra	Consumidor final	Información, medio de pago, producto final

Fuente: CFE: Comisión Federal de Electricidad; SAGAR: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural; SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
Fuente: Álvarez (2003).

El abastecimiento de insumos y provisión de servicios es un subsistema cuyo objetivo es el proporcionar todos los insumos y servicios necesarios para la producción primaria, transformación y comercialización de la sábila. Se compone de dos pasos técnicos: la producción de insumos y la comercialización de los mismos hasta nivel de unidad productora.

El consumo de los derivados de sábila producidos en México y en particular en Tamaulipas se realiza principalmente en las procesadoras de los Estados Unidos. Estas empresas a su vez abastecen de concentrados a manufactureras de productos finales en ese país y en el extranjero.

Cada una de las actividades se compone de pasos técnicos, en los cuales hay que identificar los actores y el producto que se maneja en él. La secuencia del análisis funcional al que se llega muestra un esquema que relaciona Actividad-Pasos Técnicos- Agentes y Productos.

#### **1.4 Producción Primaria**

La producción de sábila a nivel primario se desarrolla siguiendo un paquete tecnológico recomendado por SAGARPA, comprende las siguientes prácticas:

Preparación del Terreno. La preparación del terreno se realiza de la misma forma que cualquier otro cultivo y consiste en limpia de terreno, barbecho, rastreo, nivelación y bordeado.

Limpia de terreno (Roza, desvare o chapoleo). Se efectúa en terrenos donde existen abundantes residuos orgánicos de cultivos anteriores o maleza desarrollada en tierras en descanso. La operación se realiza en forma manual o mecánica, mediante machete en el primer caso o con desvaradora jalada y accionada por un tractor.

Barbecho. Se practica en suelos de texturas medias y pesadas y ocasionalmente en suelos ligeros. Consiste en remover una capa de suelo a una profundidad mayor de 20 cm con arado egipcio jalado por yunta o tiro de mulas o con arado de discos y tractor.

Rastreo. Consiste en pasar la rastra sobre el terreno para fraccionar terrones, aflojar el suelo e incorporar hierbas de menos de 30 cm de altura y residuos del cultivo anterior y arropar humedad antes de sembrar.

Bordeo. En riego se practica en suelos de textura pesada y en temporal en todos los tipos de suelo. Consiste en hacer bordos (surcos) en el terreno de un metro de distancia entre ellos. En terrenos con pendiente se siguen las curvas a nivel.

Plantación. Se compone del trazo de hileras y caminos y la siembra de los hijuelos.

Trazo de la plantación. En una hectárea se trazan 78 surcos dejando un metro de distancia entre ellos. La distancia entre plantas puede ser de 50, 60 y 70 cm, lo cual equivale a una densidad de 15 600, 13 000 y 11 142 plantas/ha respectivamente.

Siembra. En riego la época de siembra se inicia cuando se reduce el riesgo de heladas a principios de febrero y culmina a principios de agosto; mientras que en temporal se hace de junio a agosto una vez iniciado el periodo de lluvias que comprende de junio a septiembre.

Construcción de microcuencas. En temporal se recomienda construir cajetes y pretilas alrededor de la planta para incrementar la cosecha de agua y reconstruirlas al menos una vez al año antes de la temporada de lluvias.

Riegos. Para efectuar la siembra a “tierra venida” se recomienda aplicar un riego antes de esta operación o bien trasplantar en terreno seco y regar inmediatamente. Después de establecido el cultivo se aplicarán riegos cada 20 días, con láminas ligeras de 10 a 15 cm.

Fertilización. La aplicación de fertilizantes inorgánicos está cayendo en desuso debido a la mayor demanda de productos con calidad orgánica.

Labores de cultivo. Los cuidados más comunes que requiere la sábila son los deshierbes manuales, cultivos, desahije y despunte.

Deshierbes. La eliminación de las malezas se hace manualmente utilizando azadón. En riego se recomiendan al menos cuatro deshierbes anuales y en temporal dos: una al inicio de la temporada de lluvias y otro al final.

Cultivos. Esta labor favorece la aireación el suelo y fortalece el enraizamiento y se recomiendan de tres a cuatro al año en áreas de riego y dos en temporal.

Desahije. Consiste en retirar oportunamente al menos una vez cada dos años los hijuelos de la raíz de la planta madre para evitar la competencia por agua, luz y nutrimentos. La operación se hace manualmente con pico y pala cuando los hijuelos tienen de 5-10 cm.

Despunte. Es la eliminación de la inflorescencia de la planta cortándola desde su base con navaja. La flor de la planta es aprovechable como alimento.

Control de enfermedades. Para la marchitez bacteriana y la pudrición de la raíz se recomiendan prácticas preventivas como mantener aireado el suelo, colocar la planta sobre el bordo, podar la planta o eliminarla y sustituirla con hijuelos sanos.

Control de plagas. Se reportan daños leves por hormigas arrieras (say, *Atta* spp.), que comen los retoños y partes tiernas y se combate con productos químicos que contienen fosfato de aluminio.

Cosecha. Esta fase del proceso consiste de la recolección de las hojas de sábila o corte, la selección y empaque, y la carga y acarreo. Esta operación se inicia al año y medio de establecida la plantación y continúa durante ocho y diez años más.

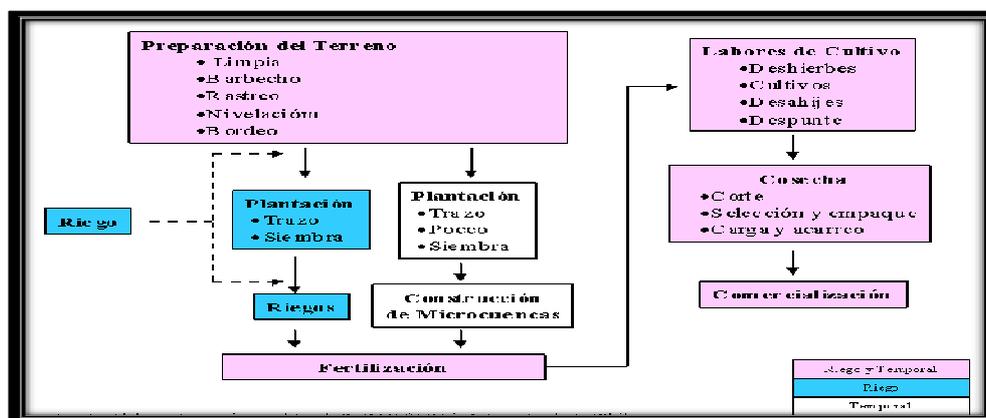
Corte. Para separar la hoja de la planta se practican dos incisiones a cada lado de la hoja donde esta se une al tallo, acto seguido se tira con fuerza de la hoja hacia fuera y hacia los lados.

Selección y empaque. En cada corte se obtienen cuatro hojas por planta, de estas se seleccionan solo las que reúnan las características establecidas por la industria procesadora. Las hojas seleccionadas se acomodan en cajas de plástico de 50 kg.

Carga y acarreo. Las cajas se cargan y llevan a la orilla de los caminos interiores y se acomodan en remolques para su traslado a la planta procesadora.

Estas prácticas se sintetizan en la Figura 1.

**Figura 1. Jaumave, Tam: Proceso de producción de hoja de sábila**



Fuente: Elaboración de Álvarez con datos de SAGARPA (2000). Sistema Producción Sábila.

## 1.5 Problemática De Los Productores Asociada A La Organización

En la región de Jaumave Tamaulipas, existe la ventaja de explotar los recursos naturales, de manera intensiva; un factor muy importante que favorece a este sector es la condición climática, que hace que se concentre la producción de este cultivo, es decir la sábila.

Ahora el principal problema que enfrenta este sector en esta región, es la falta de organización de los productores, que es el principio de la cadena de comercialización.

Los problemas que se presentan al referirnos a las variables de organización de este municipio del estado de Tamaulipas son:

- Aun carecen de un enfoque participativo desde la base, para promover la iniciativa y la confianza para establecer las organizaciones de productores.
- Falta de conocimientos técnicos e información, para que los productores se motiven a la creación de organizaciones prosperas a integrarse a las economías de escala.
- La falta de estrategias, ya que muchas veces los productores carecen de experiencia suficiente, como dar en la clave acertada a la implementación de una organización empresarial e industrializar y comercializar su producción.
- Otro de los problemas que enfrentan los productores, es que la mayoría de estos son minifundistas y por lo tanto son restrictivos en cuestiones de créditos.

## **1.6 Experiencias Exitosas**

En el primer caso, se muestra un ejemplo exitoso de la “**Empresa Complejo Agrícola de Morelos 2001**”. De México; lo cual se localiza en Ocuituco, Morelos. Es una empresa Agroindustrial dedicada al cultivo de tomate rojo en invernadero de alta calidad que emplea 40 empleados fijos y 25 temporales a los cuales se les paga por destajo. El principal problema que presenta esta empresa es que no cuenta con una administración adecuada ya que existe la idea pero no está

claramente estructurada como tal, debido en parte a la falta de recursos y de conocimientos administrativos, lo que ocasiona que no estén claras las actividades que deben de realizar los empleados y exista confusión. Por lo que es necesario elaborar e instalar una propuesta de estructura organizacional junto con una descripción de puestos. Para resolver los problemas detectados y de esta manera tener la posibilidad de fortalecer su ventaja competitiva según Fonseca F. y Romero M. (2005) consideraron que la comunicación es vital en cualquier organización y observaron que era uno de los principales problemas que se encontraban en la empresa analizada, ya que la mayoría de las personas encuestadas, no sabían el nombre de su puesto porque nunca se les fue mencionado como tal al momento de la contratación ni se les dio un manual de descripción de puestos donde se les especificara sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Actualmente la propuesta de la nueva estructura organizacional es eficiente y es la adecuada para la empresa, ya que se refleja un incremento en la comunicación interna de la empresa y por lo tanto en la productividad. En sí, en este trabajo se encontró que en el organigrama creado por la empresa aparecen los puestos que no existen en realidad, ya que no hay personas físicas en dichas vacantes. Por ejemplo el presidente del consejo, gerente administrativo y finanzas, despacho jurídico, contador, auxiliar del contador, jefe de recursos humanos y relaciones públicas. Sus funciones no se realizan o son efectuadas por otras personas de diferente cargo. De manera que el autor propone un organigrama y una descripción que encaje con las características de la empresa complejo agrícola de Morelos 2001 fue necesario analizar las necesidades de la empresa; lo que logro el desarrollo de la empresa.

En segundo caso exitoso, se encuentra la empresa “**Abarrotes Atlixco S.A de C.V.**” ubicada en Puebla, México. Se dedica a la comercialización de abarrotes, incluyendo carnes frías, vinos y licores, además de contar con dulcería. El principal problema que enfrenta esta pequeña empresa es la falta de conocimiento por parte de sus propietarios, de cómo se debe llevar a cabo una buena administración, ya que la responsabilidad recae en una sola persona. La

finalidad de la investigación realizada por Adrian Dorado es dejar en claro que una empresa no puede subsistir sin una estructura organizacional, la cual le permita conocer a la empresa en su totalidad, es por eso que se enfocó en la creación de un organigrama, como herramienta para definir los puestos, funciones y responsabilidades que cada nivel jerárquico de la empresa debe cumplir, además de crear la misión y visión de la misma. Una de las posibles soluciones dada por el autor fue la reestructuración organizativa de la empresa, que se hace con la intención de definir claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto necesario para el desarrollo de la empresa. Esta estrategia dada por Adrian D. fue todo un éxito pues actualmente cada una de las áreas colaboradoras en la empresa esta capacitada y sabe con perfección su responsabilidad para el buen funcionamiento de la empresa.

En conclusión, Adrian había encontrado que la mayoría de los directivos, no conocían el verdadero funcionamiento de algunos puestos ni la forma en que estos operaban, esto se debía a la falta de conocimiento de las funciones que cada uno debía desarrollar dentro del mismo, lo que provocaba que existiera mayor duplicidad. Por lo tanto la nueva reestructuración propuesta por el autor, lo llevo a que la empresa estuviera en constante comunicación de acuerdo a la nueva estructura, lo que llevo al buen funcionamiento interno de la organización.

Otro caso muy conocido y por lo tanto exitoso, es la “**Concentradora nacional de plantas ornamentales (conaplor S. de P.R. de R.L.)**” ubicada en el estado de Morelos, México. Se constituyó legalmente como sociedad de producción rural de responsabilidad limitada, con 98 socios (personas físicas). Donde su objeto principal es “realizar actividades hortícolas como las de olericultura, horticultura ornamental, flores de corte, diseño de paisaje, pomología, frutales, forestales y ser incluyente en la cadena productiva en actividades de: investigación, capacitación, representación, producción, maquila, compraventa. Y que por lo tanto nace de la inquietud de algunos productores de plantas ornamentales del Estado de Morelos y de la región Oriente en específico (Cuautla

principalmente), para unirse con el fin de mejorar y facilitar la comercialización de sus plantas de ornato y expandir los servicios prestados a sus clientes, así como para hacer frente a la competencia nacional e internacional del sistema producto en un mundo globalizado y tener fuerza y presencia en el mercado. En cuanto al perfeccionamiento de la organización, no basta con tener solo un logro impactante como imagen de empresa, se necesita generar una identidad. Esta identidad es la conjunción de la historia, la ética y la filosofía de trabajo de la organización. La identidad organizacional de CONAPLOR se caracteriza por los valores y creencias con que se identifica, dando una proyección integrada hacia el cliente. La superficie total es de 80,000 m<sup>2</sup> distribuidos de la siguiente forma: 30,000 m<sup>2</sup> destinados a la exhibición de planta de sol; 15,000 m<sup>2</sup> para la exhibición de planta de sombra; 10,000 m<sup>2</sup> para el área de carga incluyendo el estacionamiento. La superficie total de los socios es de 500 has. CONAPLOR tiene como misión ser un centro que integre a todos los productores y participantes de la cadena ornamental, proporcionando a sus socios los servicios de gestión, comercialización, compras, transferencia tecnológica, regulación, asesoría especializada, vinculación con organismos públicos y privados, con la finalidad de que los productores enfrenten los retos del mercado. Para ello establece como objetivos proveer a los consumidores locales y foráneos de plantas florales, frutales y ornamentales en sus distintas presentaciones y con un toque original; Satisfacer y mantener los mercados nacionales para colocar nuestros productos; y mantener una mejora continua, con altos estándares de calidad y servicio postventa y sus esfuerzos de mercadotecnia están siendo enfocados a sus principales clientes como grandes mayoristas y minoristas. Para mejorar sus resultado se instaló otra caja de ventanilla exclusivamente para atender esta actividad y dar un mejor y ágil servicio al consumidor final, esta medida tomada como estrategia para atender al menudeo vino a beneficiar a nuestros clientes mayoristas y medio mayoristas en poderles atender en lo que respecta en sus pedidos y facturación en forma más oportuna. Entre los logros alcanzados se encuentra la duplicación de las ventas en el 2007 con respecto a las del 2005. Por

ejemplo: el 2005 solo se obtenía \$15,000, en el 2006 \$42,000 y para el 2007 las ventas fueron de \$60,000.

En cuarto caso, presentamos la experiencia exitosa “**en el abasto de vegetales frescos a cadenas de supermercados (Labradores Mayas)** ubicada en Guatemala. La reestructuración y organización de las actividades de los productores genera resultados positivos. Por ejemplo, Flores (Estudiante de maestría en Economía Agrícola en la Universidad Estatal de Michigan) reporta que el caso de Labradores Mayas (LM), un grupo de 60 pequeños productores de la comunidad de Chirijuyú, Tecpán Guatemala, que cuentan con las condiciones para producir una amplia gama de frutas y vegetales durante el año, y el acudir a nuevos mercados requirió de cambios importantes en sus formas de trabajo y dirección, pero a la vez les produjo beneficios relevantes. La organización LM fue integrada en 1993 dado que al trabajar de forma independiente, los productores enfrentaban problemas de distribución de cosechas por los bajos volúmenes y la distancia al mercado, y ante ello el agricultor no tenía mas opción que vender a intermediarios, reduciendo así sus ganancias. Después de organizarse como una cooperativa enfrentaron problemas de incumplimiento de compromisos adquiridos con los compradores, además de la falta de conciencia en el bien común, egoísmo entre los miembros de la cooperativa, la existencia de miembros que desconfiaban en la contabilidad, la falta de lealtad a la cooperativa al ofrecer sus volúmenes al mejor postor, un largo proceso de toma de decisiones y resistencia a la integración de nuevas formas de producción como también un ágil ajuste a los estándares solicitados por los compradores. La reorganización de la cooperativa bajo esquemas de liderazgo y gestión más ágiles y adecuados al mercado generó amplios beneficios a los productores. Entre los beneficios obtenidos de la experiencia esta el incremento acelerado de las ventas y la mayor capacidad de sus miembros para comprender y desarrollar mejor las tareas administrativas que lleva a cabo el grupo. A través de la existencia de una marca, la conciencia grupal por la calidad se ha incrementado. Los estándares de higiene puestos en práctica, y los aspectos que van a mejorarse con la participación en el sistema de

certificación de PIPAA, tienen un efecto positivo en la calidad de los productos. Además pueden vender a un mejor precio y la pueden enviar productos a mercados exigentes. Casos como LM demuestran que organizaciones de pequeños productores pueden ser capaces y algunas veces hasta más flexibles de acomodarse a los programas de abasto de supermercados. También es importante reconocer en líderes empresariales su capacidad de generar negocios justos para otros grupos sin necesidad de que el proceso de toma de decisión sea 100% colectivo. En otras palabras, no todas las decisiones empresariales dentro de la organización deben estar a cargo de un gran número de personas. No se tienen las respuestas definitivas, pero en base a las necesidades expresadas por LM las áreas de apoyo deben cubrir el entrenamiento en el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad, la disposición de créditos blandos y la conexión con compradores directos para tener la oportunidad de ofertar sus productos.

Otro caso es “**La cooperativa Las Vertientes**” ubicada en la periferia de la ciudad Lima (Cono Sur), en uno de los distritos más pobres del Perú, Villa El Salvador, fundado en 1971 y caracterizado desde entonces por la vocación de emprendimiento de sus habitantes y por la forma organizativa de su comunidad. Desde su fundación en 1966 la Cooperativa no ha establecido alianzas formales con otras organizaciones, sin embargo sí se han logrado algunas relaciones muy cercanas sobretodo, antes de su desarticulación como cooperativa. Sin embargo, el estudio ha identificado junto con los productores de la Cooperativa Las Vertientes algunas alianzas que podrían potencialmente darse en el futuro si se logra la reactivación de la misma y entre éstas se identifican a los comedores populares de la zona, como mercado seguro de la producción agropecuaria; otra opción para reactivarse sería por medio de las asociaciones de productores; ya que de acuerdo a las apreciaciones, estas alianzas permitirían mejorar y elevar la producción, crear negocios propios y promover el desarrollo de la zona. Además se identificaron cuatro estrategias: Participación en el Comité de Gestión y Obras, Búsqueda de un reconocimiento oficial del Gobierno Local, Influencia en

organizaciones y personajes claves que participan del presupuesto participativo y  
Búsqueda de nuevas alianzas con otras organizaciones

Uno de los logros mas reconocidos como asociación fue la autorización de ocupación, el permiso para utilizar aguas para el riego, y lograr el permiso de compra de sus terrenos, Lograron, tener acceso a tierras mediante la venta por parte del estado de terrenos, aunque las mismas carecían de las condiciones agrícolas para su explotación como tal. La organización les permitió acceder a la tenencia del suelo, algo que en forma individual hubiera sido muy difícil lograr. Se logró incluir en el presupuesto participativo 2004 la construcción del Local Multiusos del Comité de Gestión y Obras de la Cooperativa Las Vertientes. Entre las lecciones aprendidas este proyecto fue transformar un medio desértico en terrenos productivos; La unión de sus miembros permite gestionar con éxito la implementación de algunos servicios básicos en la zona; La experiencia exitosa podría replicarse para fortalecer las actividades agropecuarias a fin de impulsar el desarrollo agropecuario.

Como último caso se presenta **La cooperativa agraria limitada de agua para riego** (CALAGUA) ubicada en Uruguay y fundada el 8 de diciembre de 1968 a instancia de 47 pequeños productores propietarios de chacras de los alrededores de la ciudad de Bella Unión, en el departamento de Artigas. Su misión era la de suministrar agua para el riego del cultivo de caña, materia prima sacarígena para la elaboración de azúcar. A fines de la década del setenta y comienzos de la década de los ochenta, un grupo de productores de Alcoholes del Uruguay (CALNU) identifica la necesidad de diversificar la producción y ampliar las oportunidades a otro tipo de productores que habían quedado al margen del proceso azucarero. Así se retoma la idea original del Movimiento “El Norte Uruguayo en Marcha” y se procede a reformular la cooperativa CALAGUA, asignándole nuevos objetivos. Para ello, se convoca a productores interesados en participar de un proyecto de riego comunitario, asociándose a la cooperativa. El padrón social original de 47 socios crece a 200. El objetivo primordial que se

propuso la organización era elevar la calidad de vida de los productores y trabajadores beneficiarios del proyecto, a través de su incorporación a una cadena de producción de hortalizas congeladas con destino a la exportación. Los participantes de la organización son pequeños productores y el tamaño promedio de sus predios oscila entre 12 y 15 hectáreas.

La principal fuente de negocios es el procesamiento, envasado, distribución y venta de hortalizas congeladas IQF con la marca CALAGUA, líder indiscutido en el mercado uruguayo con una participación superior al 70%. Entre los principales productos congelados se destacan: brócoli, coliflor, maíz dulce, chaucha, espinaca, zanahoria, cebolla, arveja, morrón, frutilla y ensaladas varias. Algunas de las fortalezas que ha emprendido la organización es que tienen alto grado de integración vertical, lo cual permite asegurar estándares de alta calidad de los productos; Imagen de la marca CALAGUA que puede ser utilizada, incluso, para otros productos; Mayor poder de negociación frente a los clientes; Tecnología IQF exclusiva en el mercado interno, ya que es el único túnel de congelado de vegetales existente en el país; Personal comprometido y capacitado. Pero de igual manera la organización presenta debilidades lo que implica la falta de rentabilidad estructural, lo cual atenta contra la sustentabilidad del negocio; falta de recursos financieros, lo cual limita severamente el aprovechamiento de las oportunidades de negocios, así como también imposibilita crecer e invertir; Equipo comercial débil, con bajo volumen de ventas y sub-aprovechamiento de las oportunidades del Mercado Interno (MI) y Externo (ME); pero en este caso, desde el año 1991 al año 1998, se alcanzaron resultados positivos; ya que el emprendimiento tiene una fase de crecimiento Sostenido, tanto en los indicadores de producción como en el desarrollo comercial interno y externo.

## **1.7 Planteamiento Del Problema**

Los pequeños productores del municipio de Jaumave Tamaulipas sufren diversos problemas de integración por lo que se cree que la problemática principal es la falta de organización que existe en este municipio como factor clave para que ellos puedan integrarse al proceso de producción y cumplir con las exigencias de agentes externos, los cuales son una fuente de aprovechamiento y de ingresos extras para las necesidades de las familias del propio municipio.

### **1.8 Justificación**

La información que generará esta investigación, permitirá dar una solución a los productores de Jaumave Tamaulipas; es decir con el diseño de un modelo organizacional, permitirá a los productores estabilizar de una manera más eficiente el proceso de producción, obteniendo así mejores resultados que les permitirá insertarse a la gama de competencia, que cada vez es más estricta principalmente por los consumidores.

Este tipo de modelo organizacional es de gran importancia para la toma de decisiones, tanto para los pequeños productores del estado de Tamaulipas, como para aquellas organizaciones que pretendan cambiar el tipo de diseño organizacional pretendiendo así el mejoramiento continuo tanto fuera y dentro de la empresa.

En particular me permitirá ampliar el conocimiento sobre la esquematización de un tipo de modelo organizacional para una empresa en particular y a la vez generar un documento, producto de la investigación, para ser presentado como requisito parcial para la obtención del título de Licenciado en Economía Agrícola y Agronegocios.

### **1.9 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de estructura organizacional, así como un manual de descripción de puestos que permita dar solución al problema de integración de los productores de sábila de la región de Jaumave Tamaulipas.

### **1.10 Objetivos Específicos**

1. Realizar entrevistas a los productores para identificar la situación actual y la problemática de la falta de organización en la producción de sábila.
2. Elaborar un manual para cada etapa de desarrollo de la empresa que contenga las descripciones de puestos.
3. Diseñar un modelo organizacional que sea funcional para cada etapa en las condiciones específicas para la empresa.
4. Fundamentar el modelo organizacional mediante el estudio de las teorías dadas por los enfoques y escuelas de la administración.

### **1.11 Hipótesis**

1. La falta de un modelo organizacional para la integración de los productores, limitan su acceso al mercado en la producción y comercialización de sábila.
2. La escasa integración de los productores de Jaumave, Tamaulipas hacia el mercado y la estructura oligopsónica en el procesamiento del producto limitan el aprovechamiento de las oportunidades comerciales.

## **CAPITULO 2 MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1 Objeto de Estudio**

La investigación gira en torno al análisis de la estructura organizacional que presentan actualmente los productores de sábila de la región de Jaumave,

Tamaulipas. La forma actual de cómo los productores desarrollan sus procesos de producción y los esquemas de integrar los recursos humanos, físicos, financieros, técnicos y sociales; y los aplican a lograr sus objetivos, bajo su propia visión y dirección empresarial, es el punto de partida para iniciar un proceso de mejora en su estructura organizativa que permita mejorar su desempeño e interactuar con éxito con su entorno. En este sentido, el mejoramiento del actual modelo de organización y la identificación de sus elementos estructurales y funcionales, constituyen la base fundamental de este trabajo.

### **2.1.1 Localización del Objeto de Estudio**

Los pequeños productores de hoja de sábila de Jaumave presentan características homogéneas, de tal forma que es posible establecer un modelo de organización que pueda ser aplicable a muchos de los grupos del sector social de la región. Para el caso, se consideró necesario establecer un marco geográfico de referencia, seleccionándose la comunidad de Padrón y Juárez, dado el interés particular manifestado por un grupo de por lo menos 20 productores de pasar de un esquema de organización individual a uno colectivo a fin de aprovechar mejor sus recursos y acceder a oportunidades de mercado alternativas.

### **Figura 2. Localización Del Área De Estudio: Ejido Padrón Y Juárez**



Fuente: <http://mexico.pueblosamerica.com/i/padron-y-juarez-la-puente/>

El ejido Padrón y Juárez se ubica al suroeste de la cabecera municipal, Jaumave, a una distancia de 8 Km., por un camino de tercercía, transitable todo el año. La comunidad tiene una altitud de 840 metros sobre el nivel del mar, y esta asentada a las orillas del Río Guayalejo, de donde se deriva agua para consumo de la población y riego de las tierras agrícolas. Las tierras agrícolas cuentan además con riego proveído por las aguas de múltiples manantiales, lo cual permite potencialmente producir una estructura diversificada de cultivos hortícolas y frutícolas, aparte del maíz, y el frijol. Padrón y Juárez, según el censo del año 2000, tiene una población de 430 habitantes. Cuenta con servicios educativos de preescolar, primaria básica y telesecundaria.

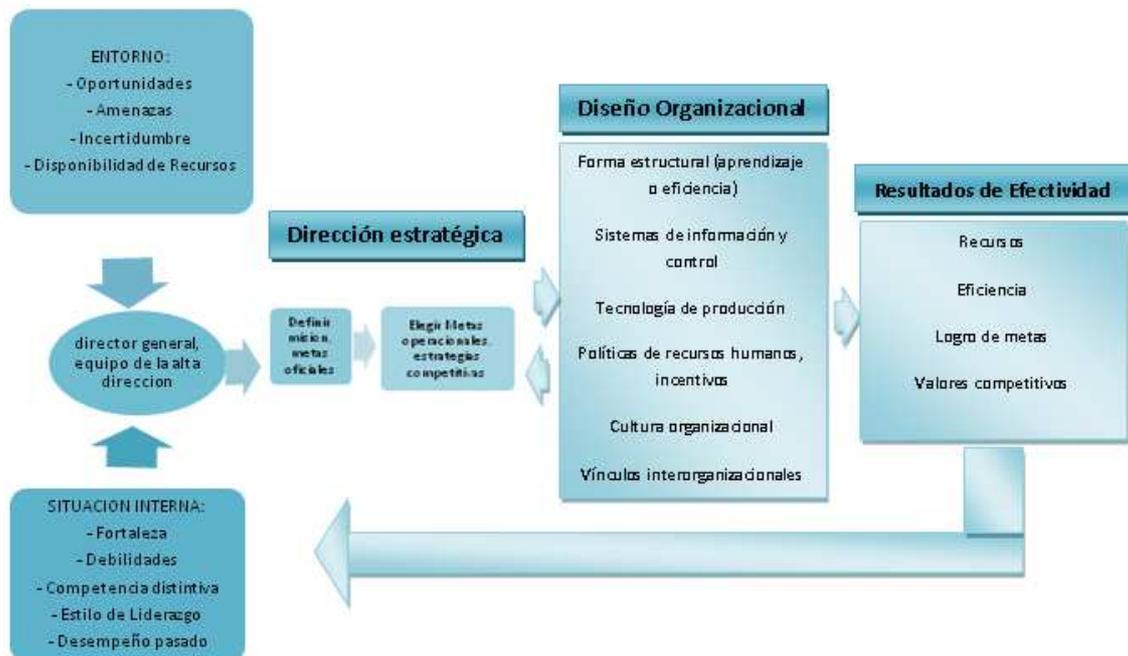
### 2.1.2 Enfoque de la Investigación

La investigación realizada es de tipo no experimental en la que el objeto de estudio (organización actual de los productores de sábilal) es analizada y comparada contra modelos de organización probados empíricamente y a partir de este resultado se reconstruye un nuevo modelo que garantiza el logro de los

objetivos de la empresa con mayores niveles de eficiencia y eficacia que la estructura precedente.

El diseño organizacional se basa en el enfoque de la dirección estratégica, descrito por Daft (2007) como proceso directivo, en el cual desde la perspectiva del gerente, a partir de los análisis interno y externo, se captan las tendencias, condicionantes, estilos de actuación y liderazgo, acordes al nivel competitivo y necesidades del mercado que se va a atender. Estos elementos son esenciales para definición de la misión, visión y un plan estratégico, que asegure el logro de las metas. Finalmente, se elabora una propuesta organizacional como medio para alcanzar en tiempo y forma los resultados y el mejoramiento de la empresa.

**Figura 3. Función de la alta dirección, el diseño y la efectividad de la organización.**



Fuente: Daft (2007).

## 2.2 Etapas de la Investigación

La investigación desarrollada se divide en las siguientes etapas: Diagnóstico, Modelo, descripción de Puestos, fundamentación teórico-conceptual del modelo propuesto; el cual integra las fases descritas por Daft (2007), y que a continuación se detallan:

### **2.2.1 Plan estratégico**

**Diagnóstico.** Toda acción debe partir de un plan, y este de un análisis lo más integral posible que permita anticipar el futuro resultado y trazar el destino deseado. Todo intento de construir o reconstruir una organización debe partir de un diagnóstico en el que se identifiquen las fuerzas clave del entorno, y su efecto en forma de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que debe eludir para alcanzar el éxito. Para afrontar los retos previsibles en el contexto donde se espera actuará la empresa es necesario definir las características y atributos que la la empresa (o futura empresa) posee, clasificando y evaluando los factores críticos de la empresa para alcanzar el éxito, y a la vez reforzar aquellos aspectos que en relación al ambiente competitivo en el que va desenvolverse sean necesarios para alcanzar los objetivos propuestos (capacidad de la empresa). En la investigación se realiza los análisis interno y externo (análisis DAFO), considerando los resultados presentados por Alvarez (2003), para la tipología de productores de sábila predominantes en Jaumave, Tam., que es la región de estudio. Los resultados del estudio mencionado, se verificaron a través de entrevistas con productores del Ejido Padrón y Juárez de la misma región y se considera que están vigentes y son aplicables a los propósitos de este estudio, con leves adecuaciones.

**Dirección Estratégica.** Para Daft (2007), una organización se crea para alcanzar algún objetivo. En este objetivo la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización. De hecho, la responsabilidad principal de la

alta dirección es determinar las metas, estrategia y diseño de la organización, y en ese sentido adaptar a la organización en un entorno en constante cambio.

Dentro del proceso de creación del modelo de organización, se procede a la definición de la misión global y las metas oficiales con base en la combinación correcta de las oportunidades externas y las fortalezas internas, teniendo como base la participación de los socios y los esquemas declarados por organismos similares en el segmento de mercado en el que se va a competir. Para definir la forma en que la organización va a lograr su misión global, es necesario formular después las metas y estrategias operativas específicas. La visualización de una imagen en el futuro hacia donde los esfuerzos de todos los miembros de una empresa deben dirigirse, se concreta con la definición de una visión

**Diseño Organizacional** .El diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa mediante decisiones acerca de la estructura, si la organización será diseñada como una organización que aprende o tendrá una orientación hacia la eficiencia. Dentro de un organigrama están presentes las elecciones acerca de los sistemas de control de información, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones, dado que la empresa debe contar con los elementos humanos, que a través de los puestos se apropian de estas funciones y responden a los objetivos estratégicos formulados. Dentro del diseño de la organización impactan los cambios de la, de tal forma que el diseño organizacional incide sobre la dirección estratégica. Esto significa que las estrategias se formulan con frecuencia dentro de la estructura actual de la organización, de manera que el diseño existente limita o coloca restricciones a las metas y la estrategia. Sin embargo, en general, las nuevas metas y estrategias se eligen con base a las necesidades ambientales y después, la alta dirección intenta rediseñar la organización para alcanzar esos fines.

**Resultados de Efectividad.** La etapa final es la evaluación de la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado al cual la organización alcanza sus metas. La medición del desempeño, constituye una retroalimentación para el ambiente organizacional interno, por ende la alta administración evalúa el desempeño anterior de la organización cuando establece nuevas metas y una dirección estratégica para el futuro, además preparar ajustes en su funcionamiento.

**Datos.** Las fuentes de información identificadas durante las fases incluidas en esta investigación son:

Principalmente se recaudo información básica, que me ayudo a complementar algunos de los capítulos incluidos en esta investigación, fue de la tesis en Doctorado en ciencias “Potencialidades para la producción y comercialización integral de la sábila en Jaumave, Tamaulipas.” Realizada por el Dr. ÁLVAREZ G. en el Instituto de Socioeconomía, Estadística e Informática. Colegio de Posgraduados, Montecillo, Texcoco, Estado de México, 2003.

Para el caso de experiencias exitosas se tomaron de ejemplos de trabajos de investigación (tesis) y básicamente de experiencias de grandes organizaciones y empresas, documentos subidos en de la red, de manera que se trataran de señalar de acuerdo al orden que se especificaron en esta investigación.

Para el caso de la empresa Complejo Agrícola de Morelos 2001, se tomo de la Tesis profesional “Propuesta de una nueva estructura organizacional y manual de descripción de puestos” realizado por FONSECA F. y ROMERO Ma. Por la Universidad de las Américas Puebla. Cholula, Puebla, México 2005. Para el caso de Abarrotes Atlixco S.A. de C.V, se retomo de la Tesis profesional “Propuesta de reorganización administrativa de una pequeña empresa abarrotera caso: Abarrotes Atlixco S.A. de C.V.” Realizado por DORADO Adrian, en la Universidad de las Américas Puebla. Cholula, Puebla, México 2003. Para CONAPLOR se

retomo de un ejemplo mismo que se encuentra en su página principal: <http://conaplor.com.mx/2009/>. Para el caso de la organización “Labradores mayas” se obtuvo del trabajo de investigación “Labradores mayas: una experiencia exitosa en el abasto de vegetales frescos a cadenas de supermercados”, realizado por Luis Flores, estudiante de maestría en Economía Agrícola por la Universidad Estatal de Michigan. 2006. Para el caso de la cooperativa “las vertientes” villa el salvador lima, Perú. Es un estudio realizado por Dante Flores, Villa El Salvador, 2005. Y finalmente de los casos exitosos presentados, para el caso de CALAGUA se retomo del trabajo de investigación “La cooperativa agraria limitada de agua para riego (CALAGUA)” Las organizaciones de productores y el desarrollo de la granja. Realizado por Julio Brin, y Alejandra Betancur. En Montevideo, Uruguay. 2006.

Para la realización del capítulo dos y tres enfocado a materiales y métodos y marco teórico, se desarrollo con la ayuda del libro de Richard Dalf, titulado Teoría y Diseño Organizacional, 2007. Además de algunas redes de internet para completar las definiciones de los conceptos generales.

Y finalmente, en el capitulo cuatro se desarrollaron las tres etapas de la propuesta del modelo de organización para la futura empresa, se hizo con la guía de la Tesis profesional de Fonseca y Romero Ma. De la Universidad Estatal de Michigan, 2006. También se investigo de las redes de internet algunos elementos teóricos conceptuales identificados en el diseño del modelo organizacional. Y por último, la fundamentación teórica-conceptual de la propuesta del modelo organizacional se realizo con el proyecto de investigación “perspectivas históricas de la evolución de la teoría y el diseño organizacional” realizado por Yulisa Meléndez O. y M.A.P. Carmen Castro C., en el 10° verano de la ciencia en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 2008.

**Análisis** La propuesta del modelo organizacional tiene como base la problemática detectada a investigar, ya que el principal problema que enfrentan los pequeños

productores es la nula integración, es decir no hay una iniciativa de tipo organizacional para que ellos puedan integrarse al proceso de producción y cumplir con las exigencias de agentes externos, los cuales son una fuente de aprovechamiento y de ingresos extras para las necesidades de las familias del propio municipio.

Por lo que es necesario estudiar minuciosamente cada etapa de los modelos de tipo organizacional, para que la organización tenga una visión precisa y clara de las metas deseadas. Por tal motivo, la presente investigación trata de dar solución a estos problemas enfrentados por los productores de la región de Jaumave Tamaulipas.

Para esto las etapas toman un rango medido en tiempos; es decir la primera debe de lograrse en un periodo de menos de tres años, la segunda de tres a seis años; y la última etapa, a lo que se denomina largo plazo, en un periodo mayor de seis años en adelante, una vez echada andar la empresa.

Los modelos que se proponen para cada etapa fueron determinados de acuerdo a lo esperado por los mercados, ya que se observa una tendencia favorable con crecimiento en la demanda. Por lo tanto se espera que al implementar correctamente lo que se propone en esta investigación, la empresa llegue a lograr sus objetivos y metas planteadas. Y llegue a ser uno de los casos con éxito, como algunos que se mostraron anteriormente.

## **CAPITULO 3 MARCO TEORICO**

### **3.1 Antecedentes Históricas Y Evolución De Las Corrientes De La Administración**

Las corrientes de la administración en sus orígenes relacionada con la tecnología, en esta época existía tecnología nula o bien tecnología artesanal, este tipo de conocimiento originaba principios administrativos nada científicos, sino más bien empíricos. Comparando las corrientes de la administración en sus orígenes con las teorías clásicas de la administración y relacionándolas con la tecnología, las primeras enfrentaban una tecnología de producción artesanal y las segundas una tecnología con una producción en masa.

### **3.2 Conceptos Generales**

#### **3.2.1 Organización**

La organización implica desde luego agrupar las actividades de la empresa y la de los empleados alcanzando un arreglo estructural de todos los recursos. Esta segunda función administrativa permite el equilibrio estableciendo una relación entre el trabajo y el personal que debe ejecutarlo.

La organización en la empresa agropecuaria es la reunión equilibrada de todos los recursos y adaptada al tipo de empleado que se requiere para su manejo correcto y debe reunir siempre a las personas implicadas en la empresa por medio de las tareas interrelacionadas, por lo tanto las personas que trabajan en equipo con una adecuada organización es producto del establecimiento de relaciones interpersonales de manera que puedan desempeñar sus labores con eficiencia y obtengan una satisfacción del trabajo realizado producto del planteamiento inicial de una meta en común.

Una vez que se ha determinado con la planeación deben unirse los recursos para desarrollar los planes trazados. Las actividades por realizar en la segunda función administrativa están determinadas por la búsqueda de los objetivos, el trabajo organizado debe dividirse en “paquetes de trabajo” por las razones siguientes:

- a) El trabajo puede llegar a ser demasiado para una sola persona o empleado por lo que debe dividirse en lo posible para ser efectuado por varios, por ejemplo: En la empresa productora de leche donde las áreas de producción suelen ser complejas, las actividades deben dividirse de acuerdo a cada sector o departamento: sala de lactancia, becerras maternidad, ordeña, etcétera.
- b) La distribución adecuada de las labores a desempeñar respectivamente y
- c) El desempeño constante para alcanzar los objetivos ya establecidos.

Además Guerra Guillermo (1994), define a la organización como un concepto de naturaleza jurídica, ya que en toda empresa implica la creación de un orden legal en todo grupo humano.

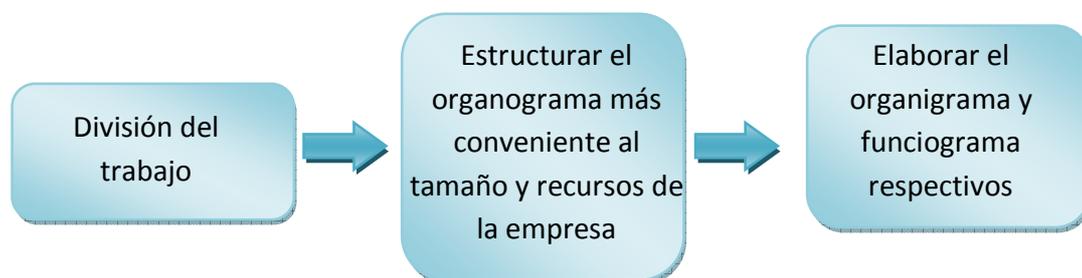
Organizar es coordinar el recurso de la mano de obra con los recursos materiales con un objetivo común: La producción de un bien con un orden preestablecido.

La organización administrativa puede dividirse en cinco etapas fundamentales:

- División del trabajo
- Definición de responsabilidad
- Delegación de autoridad
- Amplitud de mando
- Coordinación organizativa

**División del trabajo:** generalmente esta actividad se lleva a cabo como parte inicial de la segunda función administrativa y consiste en la estructuración formal de un organograma que de acuerdo con la versión contemporánea debe incluir el organigrama estructural de la empresa y su correspondiente funciograma, el tamaño de este útil recurso técnico depende de la magnitud de la explotación, así como el radio de acción, número de empleados, condiciones laborales de la empresa, etc.

**Figura 4. División del trabajo**



Fuente: Elaboración propia con base a Dalf, ( 2007).

La división del trabajo es necesaria en la empresa agropecuaria en la medida de su crecimiento, el propósito fundamental de esta actividad es facilitar el establecimiento de la organización y la adecuada integración permitiendo al administrador una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos. Asimismo, el propósito que se persigue es el de establecer una relación jerárquica entre los empleados y/o trabajadores, su trabajo y especificar claramente quien dictara las ordenes para el mejor desempeño de toda actividad.

Otra de las ventajas de la división del trabajo es la de aprovechar la repetición constante y rutinaria de un trabajo con el fin de lograr la especialización laboral alcanzando niveles altos de eficiencia, esta actividad representa la descentralización del mando con el objeto de que la acción directriz no se diluya.

**Definición de responsabilidad:** esta actividad, subfunción de la organización, va aunada siempre a la delegación de autoridad, ambas establecen la conducta de responsabilidad del propietario, administrador, empleados y las líneas de jerarquía que deben ser ejercidas por quienes van a dirigir la empresa, ambas actividades se complementan y deben ir aparejadas para la consecución de un mismo objetivo, no obstante recomienda analizar estos dos rubros administrativos con especial cuidado.

**Figura 5. Definición de responsabilidad**



Fuente: Elaboración propia con base a Dalf, ( 2007).

La responsabilidad es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas poniendo en ellas su mejor esfuerzo y entusiasmo. También se define a la responsabilidad como: “La acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas”.

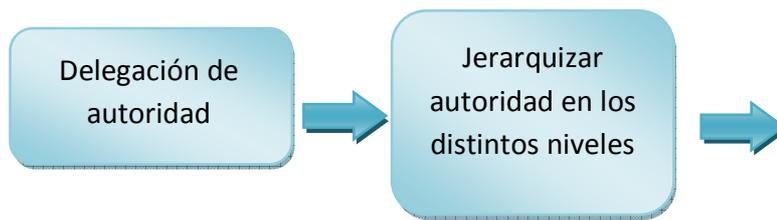
Es necesario que dentro de la estructura organizacional se le asigne a cada empleado las atribuciones y obligaciones e indicarle de manera clara lo que se espera de él en el desempeño de un trabajo específico. Como en cualquier tipo de empresa, en la empresa agrícola-ganadera la responsabilidad suele ser continua ya que los ciclos productivos vegetal o animal requieren de un cuidado especial desde el inicio hasta el término de la producción por lo que la negligencia, retardo o descuido de algún empleado o trabajador puede provocar pérdidas económicas y es prueba palpable de una adecuada organización.

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones. Como elemento esencial en la jerarquía de un organismo, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la línea respectiva correspondiente a cada jefe. Esta responsabilidad es a su vez, la base de autoridad que debe concederse.

**Delegación de autoridad:** esta actividad administrativa es una de las acciones más difíciles de llevar a cabo, la experiencia práctica de muchos administradores y encargados de ranchos y granjas así lo demuestra no obstante su grado de flexibilidad, debe ponerse especial énfasis en la cuidadosa y hábil jerarquización de la autoridad en los distintos niveles de la explotación sobre todo en el caso de empresas agrícolas y ganaderas que muchas son de carácter familiar y en donde por lo general los vínculos naturales fácilmente llegan a alterar o modificar los niveles de autoridad, esto se puede evitar o al menos disminuir si se establece y respeta una adecuada división laboral especificando como ya se ha señalado en la definición de responsabilidad de las obligaciones y derechos respectivamente.

**Figura 6. Delegación de autoridad**

“Enseñar a obedecer, aprender a mandar”, saber recibir y dar ordenes



Fuente: Elaboración propia con base a Dalf, (2007).

Toda acción organizada requiere de una autoridad. La autoridad es la condicionante de las acciones de los subordinados para que alcancen el nivel de eficiencia esperado. En la mayoría de las explotaciones agropecuarias es necesario crear una división de las actividades por áreas de trabajo y en consecuencia delegar autoridad a favor de los encargados o responsables de cada una de ellas para que puedan dirigir las unidades que les corresponden.

Siempre que exista más de un área de trabajo, departamento o sección, hay la necesidad de que se formalice la organización señalando en este caso que la delegación de autoridad representa una necesidad siempre que una persona deba confiar en otra para lograr el objetivo planteado con anterioridad. Delegar significa conceder o conferir una autoridad determinada para desempeñar oportunamente la función o cometido.

Existe uniformidad de criterios entre los estudiosos y profesionales de la administración y señalan que el proceso de delegación es más efectivo si se cumple cuando menos dos condiciones:

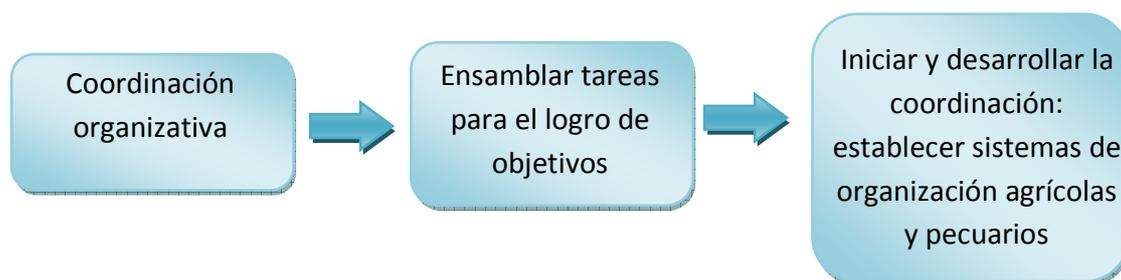
- a) Paridad de autoridad y responsabilidad. Para una delegación efectiva, la autoridad otorgada a un subordinado debe ser igual a la responsabilidad que se le asigne.
- b) Unidad de mando. Todo subordinado debe estar obligado hacia un solo superior.

**Amplitud de mando.** La razón básica para organizar radica en el principio de la amplitud de mando. Si no existiera esta limitación, las empresas operarían con un solo administrador y no tendrían necesidad de la organización. La determinación de las bases apropiadas para la departamentalización establece las clases de trabajo que se agrupan en una sola actividad. Pero esto no establece el número de trabajadores que debe incluirse en cada grupo específico. Esa determinación es el tema central de la amplitud de mando.

En peral el problema surge con la decisión de cuanto personal puede dirigir efectivamente un administrador. Algunos se preguntan cuál será la organización más efectiva si la amplitud del control es relativamente mayor. ¿Ó será lo contrario? Este punto se relaciona básicamente con la determinación del volumen de actividades interpersonales que el administrador es capaz de manejar.

**Coordinación organizativa.** La etapa de la coordinación administrativa es considerada por muchos autores como una función básica de la administración tradicional o generalista, dada su importancia, en este texto sobre administración aplicada a la actividad agropecuaria se le otorga un lugar especial a la coordinación dentro de las funciones de organización, integración y dirección.

**Figura 7. Coordinación organizativa**



Fuente: Elaboración propia con base a Dalf, (2007).

La etapa de coordinación organizativa, implica reunir diferentes elementos en una unidad. En las unidades agropecuarias hay tres clases de recursos que es menester coordinar-organizar.

a) Humanos. Los constituyen los miembros de la organización, cada uno de los cuales posee su propia combinación de personalidad, experiencia, capacidad, necesidades y comportamiento.

b) Materiales y tecnológicos. Constituidos por el conocimiento de lo que va a producirse, los medios necesarios para realizar el trabajo y los procedimientos y habilidades requeridos para operar los instrumentos.

c) Sociales. Son las relaciones informales y las normas que gobiernan el comportamiento de los miembros de la organización. Son los que conforman el entorno de la empresa.

### **3.2.2 Modelos Conceptuales**

Por Diseño se entiende la descripción y clasificación de las unidades sociales según sus fines y objetivos; la organización por su parte, aunque ya hemos hecho manifiestas importantes visiones teóricas al respecto, son unidades sociales conscientemente coordinadas que en razón a metas pre-establecidas, y a una comprensión de las condiciones reales de su entorno, funcionan de manera continua para alcanzar sus expectativas de fortalecimiento y desarrollo.

En razón de esto definimos como Diseños Organizacionales la descripción y clasificación de las unidades de una organización, en razón a las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisión, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas. Estas situaciones históricas concretas se aprecian, en un contexto general, en base a dos modelos puntuales:

**El mecánico.** Se caracteriza por sus estructuras simples, con un grado de departamentalización remarcado, en donde prevalecen los tramos de control, la

autoridad centralizada y la poca formalización. Aquí toma valor la sencillez, lo cual permite un proceso flexible, poco costoso y de clara definición de las responsabilidades. Como un intento de modernización de este modelo se impuso a comienzos del siglo XX, los criterios de operativizar altamente las rutinas laborales por la vía de la especialización y la implementación de reglas que condicionaba la organización a departamentos funcionales con autoridad centralizada, derivándose tramos cortos de control y una toma de decisión de acuerdo a la cadena de mando. Este intento de redefinición se conoce como Burocracia y uno de los pensadores que le dieron forma fue Max Weber. Según la teoría de Weber son cuatro los factores que hacen de la burocracia el compendio de eficiencia: 1.- División del trabajo; 2.- Jerarquía de autoridad; 3.-Marco Normativo; y 4.- Interpersonalidad administrativa.

En el mismo tiempo de desarrollo del modelo **burocrático** se fue desarrollando la estructura matricial (matriz) la cual se crea en razón a líneas dobles de autoridad, combinando la departamentalización funcional con la de producto.

Pasada la década de los cincuenta aparece una nueva visión de la organización, la cual se caracteriza por la organización sin fronteras, la utilización de equipos transgerarquizados y transfuncionales, con un grado mínimo de formalización que permite ampliar la red de información. Es lo que se conoce como modelos orgánicos, ganados en todo momento al valor de la internalización de la estructura con la idea de mejorar los niveles de productividad y hacer posible involucrar el interés de humano en la toma de decisiones.

Según Peter Drucker (1970), " la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese

singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo."

Reflejando un poco el espíritu de estos argumentos, a raíz de los ochenta se empezó a gestar un movimiento organizacional de gran preponderancia, el cual buscaba interpretar las nuevas opciones direccionales hacia donde las empresas de gran productividad estaban enfocando su atención. Es así como aparece la estructura de equipos, la organización virtual, la organización sin fronteras y la organización femenina.

La estructura de Equipos rompe las barreras, nos dice Robbins (1996), departamentales y se descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también exigen que los empleados sean generalistas así como especialistas. La organización Virtual por su parte, es una estructura pequeña que contrata extremadamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

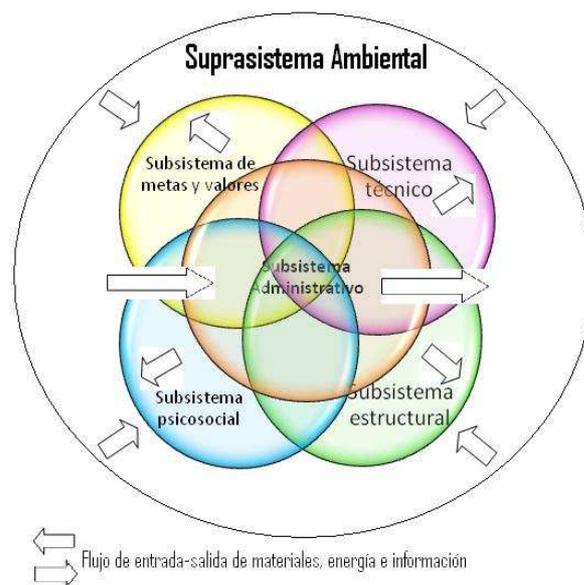
### **3.2.3 Organización de Productores**

Según Hernández (1993), Una Organización de productores se define como un conjunto de personas campesinas independientes de bienes y servicios; establecida para reglamentar la producción, los precios o las prácticas comerciales de sus miembros a fin de limitar la competencia y potenciar su capacidad mercantil.

### **3.3 Enfoque De Sistema Integral Sobre Las Organizaciones**

Se considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto compuesto de un cierto número de subsistemas, como se ilustra en la figura 8. Dicho sistema recibe insumos de energía, información y materiales del medio, la transforma y los regresa en forma de productos. Desde este punto de vista una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan el tipo de insumos requeridos por la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.

**Figura 8. El sistema organizacional.**



Fuente: Elaboración propia con base a Dalf, (2007).

Se puede considerar que la organización interna está compuesta por varios subsistemas principales. Las *metas y valores* organizacionales son dos de los más importantes subsistemas. La organización toma muchos de sus valores del medio sociocultural. Una premisa básica es que la organización, como un subsistema de la sociedad, debe cumplir ciertos objetivos, que son determinados por el sistema general. La organización realiza una función para la sociedad, y si desea tener

éxito en la recepción de insumos, debe conformarse a los requerimientos de la sociedad.

El subsistema **técnico** se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos. Este subsistema está determinado por las tareas requeridas por la organización y varía de acuerdo con el tipo particular de actividades. La tecnología para fabricar automóviles difiere significativamente de la que se utiliza en una refinería de petróleo o en una compañía electrónica. De manera semejante, los requerimientos de tareas y la tecnología de un hospital, son diferentes de una universidad. El subsistema técnico es conformado por la especialización de conocimiento y por las habilidades requeridas, por el tipo de maquinaria y el equipo de que se dispone y por la distribución de servicios. La tecnología afecta la estructura de la organización y a su subsistema psicosocial.

Cada organización tiene un subsistema **psicosocial** que está compuesto por individuos y grupo de interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de *status* y de papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia. También es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización. Obviamente, el subsistema psicosocial recibe influencia de las fuerzas del medio externo así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el “clima organizacional”, dentro del cual los participantes humanos desarrollan sus papeles y actividades. Por lo tanto, se debe esperar que los sistemas psicosociales difieran significativamente entre las diversas organizaciones. Ciertamente el medio para el “hombre que trabaja en una línea de ensamble” es diferente al del científico en un laboratorio o al doctor en un hospital.

La **estructura** se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinadas (integración). En el sentido formal, la

estructura se establece mediante los organigramas de las organizaciones, por la descripción de las posiciones y de trabajo y por las reglas y procedimientos. También tiene que ver con los patrones de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y psicosociales. Sin embargo, se debe destacar que este enlace no es de ninguna manera completo y que deben ocurrir muchas interacciones e interrelaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial que se apartan de la estructura formal.

El subsistema **administrativo** involucra toda la organización que relaciona a la organización con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

En la figura 8 se muestra una manera de ver a la organización. Los objetivos y valores así como los subsistemas técnico, estructural, psicosocial y administrativos como parte integral de toda la organización. Esta figura ayuda a comprender la evolución de la teoría organizacional. La teoría administrativa tradicional recalcaba los subsistemas estructural y administrativo y se preocupaba por el desarrollo de principios. Los estudiosos de las relaciones humanas y los científicos de la conducta destacaban el subsistema psicosocial y concentraban su atención en la motivación, dinámica de grupos y otros factores relacionados. La escuela de la ciencia de la administración hacía hincapié en el subsistema técnico, los métodos cuantitativos para tomar decisiones y los procesos de control. Por lo tanto cada enfoque de la organización y la administración ha tendido a destacar un subsistema particular, menospreciando los otros. El enfoque moderno de la organización como un sistema sociotécnico abierto y considera a todos los subsistemas primarios y sus interacciones.

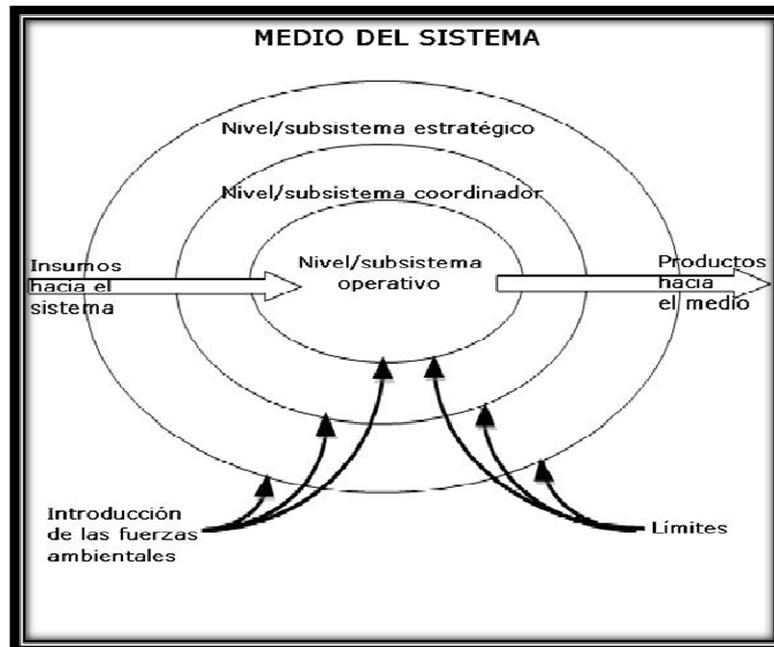
### **3.4 Sistemas Administrativos**

El sistema administrativo abarca a toda la optimización mediante la dirección tecnológica, organización de la gente y otros recursos, relacionando la organización con su medio. El punto de vista de los autores de este texto es similar a lo expresado por Churchman:

- ✚ Este último componente, que determina los objetivos totales y relaciona los estándares del subsistema con respecto al todo, puede ser llamado el subsistema administrativo. Es el subsistema que se interesa por los planes totales e instrumenta sus pensamientos.

Un enfoque del estudio de las organizaciones centra su atención en los procesos administrativos fundamentales - planeación, organización y control - que son esenciales si es que la organización ha de lograr sus objetivos y metas fundamentales. Estos procesos administrativos básicos son necesarios para cualquier tipo de organización - empresarial, gubernamental, educativa - en las que los recursos humanos y físicos deben combinarse para lograr ciertos objetivos. Además, los procesos son necesarios, sin importar el área de especialización de la administración - producción - distribución - finanzas, o actividades de apoyo - .

**Figura 9. La Organización como un compuesto de niveles/subsistemas estratégicos, de coordinación y operativos.**



Fuente: Elaboración propia con base Parson, Petit y Thompson.

Otra manera de ayudar al entendimiento de la tarea administrativa es observar, dentro de las organizaciones, los distintos niveles o subsistemas.

El modelo que aparece en la figura 9 es una extensión del trabajo de Parson, Petit y Thompson. Existen diferencias básicas en la orientación de los sistemas administrativos en estos diferentes niveles. El sistema operativo tiene que ver principalmente con la racionalidad técnico – económica, y trata de crear certidumbre “cerrando el núcleo técnico” para muchas variables. Thompson dice: “Bajo las normas de racionalidad, las organizaciones buscan sellar sus núcleos tecnológicos para evitar las influencias del ambiente. Puesto que es imposible lograr una impermeabilidad total, se busca filtrar las influencias de los alrededores de sus núcleos técnicos mediante dispositivos de entrada y salida.” El punto de vista del sistema cerrado es aplicable al “núcleo técnico” o subsistema operativo de la organización.

### **3.5 Corrientes Administrativas**

#### **3.5.1 Corrientes administrativas en sus orígenes**

Son aquellas que crearon una teoría empírica que se transmitió de una generación a otra en las condiciones específicas de cada pueblo. Se ha destacado la idea básica de que la administración existe desde que el hombre conformo las primeras sociedades; por tanto las herramientas administrativas se pueden considerar un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y su producción.

#### **3.5.2 Corrientes clásicas de la administración**

Son aquellas que inician a estudiar a la administración de una manera más formal y científica. Estas corrientes por primera vez integran al pensamiento administrativo ideas y principios que le van otorgando a la administración una connotación más científica. Las teorías clásicas de la administración dan origen y son la base fundamental de la administración actual y futura, ya que proporcionan los principios teóricos y científicos a la administración.

#### **3.5.3 Corrientes contemporáneas de la administración**

Son aquellas teorías administrativas que establecen una visión de la empresa como sistema abierto, el cual consiste de que la organización tiene que tener una relación con su entorno para poder sobrevivir en el mercado y dependiendo de la situación el empresario tiene que tomar las decisiones pertinentes. Por lo tanto estas corrientes son más flexibles y adaptables a los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno de las organizaciones.

Comparando estas teorías administrativas con las anteriores estas dan respuesta más rápidamente al medio ambiente cambiante que enfrentan las organizaciones.

#### **3.5.4 Corrientes modernas de la administración**

Son aquellas donde las relaciones en los sistemas complejos y adaptables, y las organizaciones, no son lineales y están compuestas por numerosas interconexiones que crean efectos accidentales, hace que el universo se vuelva impredecible, además dirigen las decisiones de largo plazo de la empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptar continuamente las circunstancias cambiantes del entorno. Promueven, el capital humano como bien intangible, búsqueda de las mejores prácticas de la industria, la solución de problemas, la calidad, reingeniería, comunicación, valores, creencias, la división del trabajo, estructuras de autoridad y colaboración colectiva, de manera que permite a la organización incrementar las facultades de los colaboradores, unidades y equipos de trabajo para agilizar los procesos productivos, la toma de decisiones y disminuir los costos de nómina en una empresa para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa, que conduzca a un desempeño excelente.

## **CAPITULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Diagnóstico Interno**

La sábila es una materia prima para la industria de la manufactura y de acuerdo a los reportes estadísticos del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), más del 90% de la producción de la industria procesadora de derivados de sábila tiene como destino e mercado externo. Con base en este argumento, se considera para fines de planeación que el Sistema Sábila México (SS-M), está representado por la actividad de producción, procesamiento y distribución de este tipo de productos en el marco geográfico de la región centro-sur de Tamaulipas, y particularmente con la región de Jaumave, por lo que para fines del diseño de la estrategia organizacional, se considera como componentes de la organización los propios de la nueva empresa (los productores, sus recursos técnicos y materiales, los componentes socioculturales asociados a ellos), así como los característicos del entorno inmediato. Bajo este enfoque se considera que las condiciones de competencia y complementariedad entre los sistemas que integran México por una parte, y los Estados Unidos por la otra sintetizan y transmiten tintes específicos a los negocios que en ellos se ubican.

#### **4.1.1 Los Productores (Actores)**

Los responsables de las acciones para la construcción de una nueva estructura de organización para el mejoramiento económico-administrativo de sus actividades actuales, que son fundamentalmente la producción primaria de sábila, son los pequeños productores. Las características socioeconómicas reflejan las condiciones iniciales del recurso humano, base del emprendimiento que se desea desarrollar. Como todo proceso creativo, la línea base es la referencia para el

desarrollo de las acciones futuras, y es condicionante para definir la naturaleza, objetivos, y dinámica proyectada de la nueva organización. Al respecto, los resultados de la investigación bibliográfica, muestran las principales características de los productores involucrados en la nueva organización.

Según Álvarez (2003) en la Región de Jaumave existen tres tipos de productores:

a) *Ejidatarios*. Los ejidatarios productores de sábila se ubican en cerca de 36 ejidos, de los cuales 28 (77%) pertenecen al municipio de Jaumave; el resto se distribuye entre los municipios de Tula y Bustamante. También existen 20 pequeños propietarios y cuatro procesadores; de los primeros 19 se sitúan en el municipio de Jaumave y el otro en Tula y de los segundos todos se localizan en la cabecera de municipal de Jaumave. La superficie cultivada aproximadamente 4.6% son de riego y 95.4% de temporal. El municipio de Jaumave concentra tres de cada cuatro hectáreas cultivadas de sábila. El ejidatario típico tiene 57.8 años de edad, forma con su esposa e hijos una familia de 6 miembros y su nivel educativo es de 3.5 años. Social y económicamente no cuenta con ventajas, pues sus padres tenían la misma ocupación dentro del ejido y carecieron de oportunidades de educarse y ellos mismos no han experimentado cambios en sus niveles de vida que impliquen tener mayores y mejores oportunidades de empleo, educación e inversión. El 83.3% de los ejidatarios es de un nivel socioeconómico bajo, caracterizado por vivir en casas de no más de dos cuartos, ubicadas en comunidades rurales fuera de la cabecera municipal. No cuenta con servicios de luz eléctrica, toma domiciliaria de agua potable, ni drenaje. La experiencia del ejidatario en el cultivo de sábila es de casi nueve años, la fuente de su preparación técnica procede del conocimiento empírico. La actitud de los ejidatarios es positiva, el 66.6% de ellos creen que es posible superar las limitaciones actuales de la producción de sábila, en tanto el resto piensa que difícilmente se resolverá la problemática actual de la comercialización. Entre los ejidatarios el grado de capitalización es bajo, sólo el 16.7 % es socio-propietario de un tractor equipado y posee animales de tiro para laborar sus tierras. Los ejidatarios producen sábila de

temporal principalmente (66.7%), mientras el 33.3% lo hacen en riego; la superficie promedio de las plantaciones es de una hectárea y tienen más de 10 años de establecidas. En las parcelas individuales la superficie sembrada de sábila representa el 13.5% del total; en tanto las plantaciones colectivas representan el 2.3% de la superficie total del ejido. Los predios ejidales se sitúan a distancias desde 7 a 27 km del lugar de venta, promediando 20.4 km. En cuanto a las principales actividades económicas el 50% de los ejidatarios combina la recolección y tallado de fibra de lechuguilla con la agricultura de temporal en pequeña escala y el empleo temporal como jornalero agrícola fuera de su comunidad; un 33.4% se emplea en el sector comercio y el resto se dedica a la ganadería.

*b) Pequeño propietario.* El pequeño productor tiene 46 años, es 11.8 años más joven que el ejidatario típico y el nivel de estudios es superior en 7.5 años (segundo de secundaria en promedio). Aunque estadísticamente no hay diferencias entre estos dos tipos de productores, el pequeño propietario pertenece a un estrato socioeconómico de alto a medio, mientras los ejidatarios son en su mayoría del estrato inferior. Además, social y económicamente cuenta con ventajas, que le permiten tener y aprovechar más oportunidades y tener mayor movilidad social. Los pequeños propietarios viven en la cabecera municipal en casas de más de dos cuartos y con servicios de agua, luz y drenaje. Los materiales predominantes en la construcción son el block en paredes, el cemento en piso y techos, con puertas y ventanas de herrería. El pequeño propietario muestra una experiencia en el cultivo de sábila similar al ejidatario 7.3 años y no ha recibido cursos de capacitación técnica por instituciones del sector. La actitud es más pesimista que los ejidatarios. El 71% de los pequeños propietarios posee una camioneta que utiliza principalmente para realizar otras actividades económicas a las que se dedica el productor y que constituyen su principal fuente de ingresos. En la actividad de la producción de sábila es el medio de transporte para trasladar herramientas, materiales y productos que el cultivo demanda. Además el 28.6% tiene tractor equipado con rastra y arado. El mismo porcentaje

tienen animales de tiro. Todos los productores del grupo se dedican a otras actividades económicas. El 42.8% de los pequeños propietarios tienen en el comercio su principal fuente de ingresos, el 28.6% tiene trabajo permanente en instituciones federales y una proporción igual combina la ganadería y el cultivo de maíz como sus actividades principales. Los pequeños propietarios cultivan sábila de riego en unidades que tienen una superficie promedio de 3.9 ha y las plantaciones tienen una edad media de 2.5 años. La superficie sembrada de sábila es el 10.3% del total del predio. Las parcelas se ubican a 3.3 km de la cabecera municipal donde se encuentran las procesadoras que les compran la producción.

*c) Procesadoras.* Los procesadores son una clase especial de pequeño propietario que ha evolucionado al grado de integrar al proceso de producción de hoja el procesamiento de la hoja para obtener gel, jugo y concentrados (nivel de integración P-M1-M2). Al principio estos productores fueron intermediarios comerciales entre los productores locales de hoja y los comercializadores representantes de las compañías norteamericanas que buscaban en esta región fuentes alternativas de abasto de materias primas adicionales a las del Valle de Texas. Con el tiempo lograron capitalizar su negocio y establecieron plantas procesadoras de jugo y gel. Al reformarse el artículo 27 constitucional y permitir que las tierras ejidales se pudieran ofrecer en el mercado de la tierra, estos procesadores pudieron adquirir tierras con potencial e integrar la fase de autoabastecimiento de hoja como parte de su negocio para reducir costos de procesamiento e incrementar la rentabilidad de la actividad agroindustrial. Esta fase de integración se apuntaló en alianzas estratégicas tipo Joint Venture y convenios de aprovisionamiento exclusivo-capacitación, asistencia técnica con socios extranjeros.

#### **4.1.2 La Industria**

La producción de sábila en México se desarrolla principalmente en Tamaulipas y Yucatán. La participación de las empresas transnacionales norteamericanas ha sido crucial para la expansión del cultivo en México, sobre todo de 1993-1996, en el que se da la relocalización de las fuentes de abastecimiento de materias primas de Texas a Tamaulipas y predominan los altos precios internacionales. El aumento de la demanda y la escasez de materias primas generada por las pérdidas de cosechas en Texas son los factores que explican el crecimiento de los precios y que finalmente conducen a la decisión de las empresas procesadoras de relocalizar la producción hacia zonas más cálidas y productivas.

Aunque en Tamaulipas las plantaciones de sábila en 1984 se establecieron con la intención de alcanzar objetivos sociales y ecológicos (ocupar mano de obra y conservación del suelo), fue la vinculación con las transnacionales (que compraron hijuelos para reponer las plantaciones texanas) lo que permitió enfocar el uso comercial de la planta. Como los ejidos fueron los receptores de estas labores de conservación en la sección colectiva de los mismos, aquí se inició el despegue de la industria en Tamaulipas.

En la actualidad la producción de sábila en Tamaulipas como actividad económica se encuentra en la etapa de madurez, la cual inició en 1996 y presenta las siguientes características: Saturación del mercado por la entrada de muchos productores, el decrecimiento de las ventas y la rentabilidad; y la consecuente salida de los competidores menos eficientes del mercado.

La gran cantidad de productores (594) y la existencia de siete procesadoras de entrada da idea de la existencia de una estructura de mercado a la compra poco competitiva. El análisis de los datos muestra que seis empresas procesadoras controlan la producción del 50.4% de la superficie plantada, lo que confirma el régimen oligopsónico en el mercado rural de hoja la hoja de sábila en Tamaulipas.

Las condiciones socioeconómicas y culturales de los ejidatarios y en menor grado de los pequeños propietarios impiden la búsqueda de alternativas de solución al problema de manera individual. La lucha por la subsistencia limita la posibilidad de ahorro para acceder a esquemas asociativos mediante la aportación de capital; las pequeñas extensiones de las plantaciones y lo disperso de estas no permite la consolidación en busca de economías de escala; el nulo conocimiento y experiencia en comercio internacional le impide visualizar oportunidades comerciales y concretizarlas con proyectos empresariales.

Los resultados económicos para el cultivo de la sábila en Jaumave, Tamaulipas en los sistemas de producción de riego y temporal muestran que, si bien en ambos sistemas se obtuvieron utilidades por unidad de superficie, estas son mínimas con relación a las potencialmente obtenibles en un año con niveles de venta de medios a altos. Por otra parte para los ejidatarios, que cultivan en su mayoría sábila de temporal, las reducidas utilidades brutas son compensadas con la retribución al uso de la mano de obra familiar. Esto indica que aún en condiciones críticas los productores encuentran atractiva esta actividad porque representa una fuente de empleo para la mano de obra de la familia y aporta entre el 11% y 41% de los ingresos totales de los ejidatarios y pequeños propietarios respectivamente.

El procesamiento de gel de sábila y la obtención de concentrados es una actividad económica importante en Tamaulipas, pues con sólo siete plantas procesadoras que suman una capacidad instalada de cerca de 90 000 ton aporta anualmente una producción cuyo valor representa casi el 2% del PIB de la industria manufacturera. Sin embargo, como ocurre con la producción de hoja no ha recibido la atención necesaria por parte de las instituciones gubernamentales y de investigación para participar en su fortalecimiento y desarrollo.

Las empresas que conforman esta rama de actividad presentan características diversas y polarizadas: El nivel organizacional alcanzado oscila

desde una empresa hasta un conglomerado de grandes empresas; la tecnología utilizada va desde procesos manuales hasta los totalmente mecanizados; la capacidad tecnológica de las procesadoras muestra matices que se ubican entre la total dependencia externa de equipamiento y técnicas de proceso y la disposición de equipos humanos, equipo e instalaciones con la única finalidad de generar productos tecnológicos.

Las empresas de capital extranjero, clasificadas en este estudio como de nivel avanzado, presentan las condiciones más favorables: Forman parte de un conglomerado de empresas de presencia mundial y su objetivo dentro de él es la producción de materias primas para otra subsidiaria; el soporte tecnológico de procesos y productos es autogenerado y está protegido; poseen mayor capacidad de operación; y están integradas de forma vertical y horizontal. Las empresas nacionales (que se clasifican como empresas básicas) a diferencia de las extranjeras son empresas únicas que atienden necesidades de materias primas de clientes en el mercado internacional; compran la tecnología por lo general con cierto grado de rezago; la magnitud de la escala de operación es de mediana a pequeña y muestran escaso grado de integración vertical hacia abajo.

Las empresas de nivel avanzado producen casi el 80% de la producción de gel y concentrados en Tamaulipas, sin embargo los objetivos de su operación responden más a intereses del corporativismo internacional y no participan en el desarrollo regional por lo que la agregación de componentes nacionales y vinculación intersectorial son de escasa prioridad. Mientras la producción y abasto seguro y a bajos precios de materias primas sea el propósito de su estancia en México, este tipo de empresas no se interesará en el aprovechamiento de los recursos abundantes como la mano de obra, la elección de tecnologías apropiadas para el procesamiento, el establecimiento de alianzas estratégicas con los productores, la reinversión de utilidades en el país, la agregación de valor al producto mediante la manufactura de productos finales, la diversificación de mercados, la eliminación y tratamiento de desechos industriales, etc. Desde esta

perspectiva debe considerarse la alternativa de emprender acciones que incidan en el desarrollo de las empresas nacionales, sobre todo considerando el escenario más probable que indica la continuidad de precios internacionales de gel y derivados crecientes, rentabilidad alta del proceso de transformación de hoja a concentrado (129.5% sobre los costos), y la importancia estratégica de México en el M-SS.

#### **4.1.3 Sistema sábila México: Análisis interno**

En esta parte diagnóstica se identifican, clasifican y evalúan los factores críticos de la empresa para alcanzar el éxito y que lo distinguen de la competencia. Las fuerzas y debilidades son actividades que la empresa o sistema puede controlar y que desempeña muy bien o muy mal. Las primeras se refieren a todos aquellos elementos positivos que la empresa posee y que representan recursos importantes para alcanzar los objetivos; en tanto las segundas, incluyen a todos los elementos, recursos, habilidades y actitudes que limitan el funcionamiento eficiente del sistema (Retana, 1985).

Como se indicó en la metodología, el punto de referencia para el análisis considera en una primera categoría al Sistema Sábila-México, dentro de la cual se toma como elemento representativo de ese sistema a Tamaulipas, por el área que más producción aporta en México. Dentro de ese límite geográfico se ubica la empresa modelo que se estudia en esta investigación, de tal forma que asume y capta las características típicas de la empresa promedio de sábila en Tamaulipas.

#### **Cuadro 4. Análisis interno del sistema-sábila México**

<b>Clave</b>	<b>Debilidades</b>
<b>D<sub>1</sub></b>	Bajos rendimientos en producción
<b>D<sub>2</sub></b>	La mayoría de las plantaciones de sábila tienen una extensión inferior a 1 ha
<b>D<sub>3</sub></b>	Carencia de líneas de crédito para el financiamiento del cultivo de sábila
<b>D<sub>4</sub></b>	Falta de capacitación a productores
<b>D<sub>5</sub></b>	La estructura de mercado oligopsónico reduce las cantidades compradas y los precios rurales y favorece la integración vertical de las procesadoras
<b>D<sub>6</sub></b>	Las procesadoras nacionales no tienen la tecnología ni el capital para ser competitivas
<b>D<sub>7</sub></b>	Mercado interno incipiente y poco conocimiento de los usos y aplicaciones de la sábila
<b>D<sub>8</sub></b>	Ausencia de una organización de productores

<b>Clave</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>F<sub>1</sub></b>	México posee el mayor inventario mundial de plantas de sábila y es líder en superficie cultivada
<b>F<sub>2</sub></b>	Existe la expectativa entre los productores de que el cultivo de sábila seguirá siendo rentable
<b>F<sub>3</sub></b>	Crecimiento sostenido de la capacidad instalada de procesamiento
<b>F<sub>4</sub></b>	Demanda interna creciente
<b>F<sub>5</sub></b>	Buenas condiciones de clima y suelo para producir sábila y mayor competitividad en calidad y precios
<b>F<sub>6</sub></b>	Se requiere menor inversión y se tiene mayor rentabilidad en México
<b>F<sub>7</sub></b>	La diversificación de las fuentes de ingreso reduce el poder de monopsonio
<b>F<sub>8</sub></b>	Cercanía al mayor mercado del mundo
<b>F<sub>9</sub></b>	México es el principal proveedor de sábila de los Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia en base a Álvarez (2003)

## 4.2 Diagnostico Externo

El proceso más destacado ocurrido en el SS-USA y con repercusiones importantes para el SS-M es la relocalización de las áreas de abastecimiento de materias primas de las plantas procesadoras localizadas en Estados Unidos. La relocalización es resultado de la combinación de tres factores: a) Los elevados costos de inversión y mantenimiento por reposición de las plantaciones a consecuencia de las heladas recurrentes en invierno; b) Los adelantos tecnológicos en la deshidratación del gel que permiten reducir la perecibilidad de

la materia prima y reducir los costos de manejo, distribución y mantenimiento; y c) La reducción de los precios locales de la hoja por efecto de la sobreproducción.

(Álvarez, G.) La reducción en la competitividad del Valle de Texas en costos de abastecimiento de materias primas (hoja y gel de sábila), desincentivó el establecimiento de nuevas plantaciones y ocasionó la baja en la producción de 1983-97. De esta manera el resultado es el cambio de papel del SS-USA en la economía a partir de 1983, pasando de primer país productor y procesador de hoja de sábila y sus derivados a fabricante de concentrados y productos finales, el cual se ha hecho evidente en la estructura de la balanza comercial (de extractos y esencias vegetales, como variable aproximada del gel y concentrados de sábila).

El rol vacante en el abastecimiento de materias primas en el SS-USA está siendo ocupado por el SS-M. La división internacional del trabajo asigna a México este papel pues tiene mejores condiciones climáticas, geográficas y económicas para producir hoja y gel. Este perfil se fortalece desde 1991 a la fecha en la que este país ocupa a nivel mundial el primer lugar en superficie establecida y el segundo lugar en aprovechamiento y beneficio de las cosechas de sábila; sin embargo presenta un alto rezago en los rendimientos de hoja para poder igualar la productividad alcanzada por el SS-USA.

El comercio internacional de derivados de sábila se concentra en los Estados Unidos. En este mercado México enfrenta la competencia de Francia, China, India, República Dominicana, Japón, Venezuela y otros países. La participación de México en el mercado de esencias y extractos vegetales da una dimensión aproximada del posicionamiento logrado en el mercado de derivados de sábila. México aporta más de la mitad del volumen importado por Estados Unidos, pero esto representa apenas el 6.4% del valor de las importaciones en esta fracción arancelaria, por lo que se aprecia que son materias primas con poco valor agregado en comparación a las de los países competidores.

El volumen y valor las importaciones totales de extractos y esencias vegetales que los EUA realizan muestran una tendencia creciente entre 1992-98, pero el valor lo ha hecho a un ritmo 2.3 veces más alto. La permanencia de esta tendencia en el futuro representa para México la posibilidad de fortalecer esta agroindustria, sobre todo considerando que los precios unitarios de las importaciones procedentes de México son los más bajos entre los socios comerciales de EUA y que la elasticidad de la demanda de importaciones de estos insumos es de -1.724 cual representa un comportamiento elástico ante cambios de precio.

Las estimaciones tanto a nivel agregado como para países seleccionados coinciden en pronosticar un dinámico crecimiento en el consumo de sábila en el mundo. El ritmo esperado de crecimiento del consumo de gel a nivel mundial entre los años 2000 y 2004 son superiores al 8% anual, por lo que el efecto sobre la demanda de productos finales será de alrededor del 15% y 19% anual. El tamaño estimado del mercado mundial de derivados de sábila para 1999 es cercano a los 90 000 millones de dólares estadounidenses.

La demanda de sábila se encuentra concentrada principalmente en Estados Unidos, Japón y Alemania y proviene principalmente de las industrias de cosméticos (46%), y alimentaria (22%). En el futuro próximo considerando la evolución reciente del mercado estadounidense, los segmentos con mayor potencial de crecimiento son las líneas de productos conocidas como cosmeceúticos y nutracéuticos por efecto de la orientación de las preferencias de los consumidores hacia el consumo de productos con ingredientes naturales y a la medicina preventiva.

La condición del mercado mexicano con bajos niveles de consumo de sábila representa un reto que deberán considerar los productores de sábila del país en el futuro al intensificarse la competencia en los mercados más desarrollados; por el momento casi toda la producción de gel producido en México

se enfoca principalmente al mercado estadounidense. De persistir la misma orientación de mercado, obliga a la transformación de los esquemas de organización y producción actuales de las empresas procesadoras a fin de alcanzar niveles de desarrollo competitivos que aseguren la permanencia de la empresa.

La comparación de las condiciones técnicas de producción de hoja de sábila es más favorable para México respecto a los otros países competidores. Factores como la naturaleza de los suelos calcáreos y las condiciones secas del clima, combinados con las fuentes apropiadas de agua repercuten en la obtención de mayor cantidad y calidad de gel. Lo anterior aunado a la relativa mayor experiencia, conocimiento y soporte técnico fortalecen la posición competitiva de México en la producción de sábila.

Los menores costos de inversión requeridos para establecer una hectárea de sábila de riego en México en comparación a otros países, se sustentan principalmente en el menor costo de la planta dado por la mayor abundancia de este recurso. En cambio los costos de producción son relativamente más grandes en México por la mayor intensidad de la producción que demanda un elevado consumo de mano de obra y otros factores de menor peso en las actividades de cultivo y cosecha.

#### **4.2.1 Sistema sábila México: análisis externo**

El propósito del análisis externo es elaborar una lista finita (fuerzas clave del entorno) de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas

que debe eludir para alcanzar el éxito. Las amenazas y las oportunidades se refieren a tendencias, hechos económicos, sociales culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y oportunidades están fuera el control del sistema de ahí se deriva la denominación de factores externos o del entorno (David, 1997).

**Cuadro 5. Análisis Externo del sistema-sábila México.**

Clave	Amenazas
A <sub>1</sub>	Variaciones cíclicas de las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos
A <sub>2</sub>	Dependencia de un solo mercado
A <sub>3</sub>	Competencia de otros países emergentes
A <sub>4</sub>	Bajo valor agregado de las exportaciones mexicanas de sábila
A <sub>5</sub>	Estructura oligopsónica del mercado de materias primas de sábila en Estados Unidos

Clave	Oportunidades
O <sub>1</sub>	Estados Unidos tiende a especializarse en la manufactura de productos finales de sábila
O <sub>2</sub>	Tendencia creciente del precio de extractos y esencias vegetales en Estados Unidos
O <sub>3</sub>	Crecimiento de la demanda en múltiples sectores de la industria
O <sub>4</sub>	Aumentan las preferencias por productos elaborados a partir de sábila
O <sub>5</sub>	La búsqueda de costos más competitivos y abastecimiento favorece la relocalización

Fuente: Elaboración propia en base a Álvarez (2003)

### 4.3 Actividades A Desarrollar Por La Empresa Modelo

La empresa modelo contempla la realización de actividades comprendidas desde la producción de la materia prima para el proceso de transformación, lo que es la hoja de sábila hasta la venta y distribución a nivel mayorista y detallista en sus

diversas etapas de desarrollo. Por lo anterior se contempla la inclusión de las siguientes actividades:

**Producción de hoja de sábila.** La materia prima se obtendrá desde las parcelas de los productores, sean estos socios o productores independientes. Siguiendo el proceso tecnológico descrito en el apartado en el capítulo 1, o el recomendado por la empresa.

El control y la responsabilidad de este proceso correrá a cargo de los propios productores pero con la asistencia y asesoría técnica de la empresa (Gerencia de Compras y Ventas Y la Gerencia de Producción), a fin de que coordinar los procesos de siembra y cosecha con las necesidades de materia prima por parte de la empresa en cuanto a calidad, cantidad, tiempo, envío y precio, así como la información necesaria para la liquidación y pago a los proveedores.

**Transformación de hoja a Gel y otros derivados.** En esta etapa, las actividades a desarrollar comprenden desde el ingreso de la materia prima al área de control de calidad y preparación para el proceso (Selección, Lavado, Corte, etc.) hasta el envasado y/o consolidación de embarques de producto terminado para el mercado.

El proceso demanda para su realización de la integración a este de materias primas, insumos, conservadores, envases, materiales y empaque, maquinas y equipos, herramientas, personal en el proceso y en la administración, etc. Los cuales requieren la participación de personas capacitadas y habilitadas para la obtención de los resultados esperados.

**Distribución y Mercadeo.** Los productos finales serán trasladados a sus respectivos mercados, utilizando medios de transporte requeridos acorde a la naturaleza destino y condiciones solicitadas por el cliente. Considerando la

necesidad de estar en continuo contacto con el desarrollo y tendencias de los compradores, se integra un sistema de información para mantener al día y realizar las adecuaciones de manera oportuna en el servicio y productos que ofrece la empresa.

#### **4.4 Modelo Organizacional**

##### **4.4.1 Visión**

- Ser un grupo de productores eficientes y competitivos tanto en el ámbito del proceso de producción de la sábila hasta la distribución del mismo.
- Leguemos a ser líderes en el mercado del Aloe.
- Ser un activo participante del comercio internacional del Aloe.

##### **4.4.2 Misión**

- Ser una organización, que ofrece productos naturales, derivados del aloe, de buena calidad y con precios accesibles, para la sociedad.
- Permitir que los consumidores reciban los beneficios que brinda la naturaleza en un producto como el Aloe.
- Crear valor para nuestros proveedores, clientes, socios y la comunidad en general.
- Satisfacer a las necesidades de los consumidores, con una diversa gama de productos.

##### **4.4.3 Nuestros principios**

- Enfoque al cliente
- Calidad y mejora continua

- Innovación tecnológica
- Transparencia y Ética
- Alto nivel de compromiso
- Recursos humanos especializados
- Impacto favorable en el medio ambiente.

#### **4.4.4 Metas**

- Crear una Organización de productores mediante la capacitación en competencias organizativas y técnicas empresariales, que se incorporen en la cadena de valor de la sábila.
- Satisfacción de nuestros clientes a través del abasto de productos finales, así como también un servicio de alta calidad; en el mercado interno.
- Ser los mejores en la comercialización de Aloe, participando no solo en el mercado interno si no de igual manera llevar nuestro producto hacia el extranjero. Satisfaciendo la demanda exigente de la globalización.

#### **4.4.5 Estrategias**

##### **4.4.5.1 Estrategias a corto plazo**

###### *E1. Organización de productores (D5, A3 y D8, A3)*

La existencia de una estructura oligopsónica en el procesamiento de la hoja de sábila (una debilidad en el SS-M) y la carencia de esquemas de organización colectiva a nivel de productores y la débil estructura de las unidades de producción, representan un esquema operativo-estratégico poco sólido para enfrentar la amenaza de la competencia de países emergentes como China y Venezuela.

En el corto plazo el eslabón más débil de la cadena productiva son los pequeños productores. En primer lugar porque enfrentan un mercado

oligopsónico que afecta sus ingresos al presentarse menores volúmenes de compra y precios más bajos por los productos y en segundo lugar por que al representar las procesadoras la única opción de venta en el mercado local reduce al mínimo la capacidad de negociación. Otro de los efectos colaterales que agudiza la situación crítica en la comercialización de la hoja de sábila entre los pequeños productores, es la estrategia integradora de las procesadoras hacia la producción de materias primas.

La necesidad de reunir a los productores de sábila en torno a una organización que los fortalezca es una estrategia de aplicación inmediata a fin de incrementar el desarrollo de la producción de hoja y propiciar la participación de las procesadoras. Estos convenios deben conducir a que la producción de hoja se mejore y cumpla con los requisitos que establezca la procesadora, predominando la especialización de los productores sobre las tendencias de integración de las procesadoras. La eficiencia del Sistema Sábila México es el resultado del mejoramiento continuo de cada una de las partes y mucho del éxito radica en la forma en que estas organizan las funciones internas para en conjunto reportar los mejores resultados económicos en comparación a la competencia.

#### *Estrategia E2. Desarrollo del producto (D1, O1 y D4, O1)*

Los bajos rendimientos en la producción de hoja de sábila y la falta de capacitación de los productores son debilidades internas que limitan el aprovechamiento de la oportunidad de convertir a México en el primer proveedor mundial de gel y concentrados de sábila, ante la tendencia de los Estados Unidos a especializarse en la manufactura de productos finales de sábila.

El incremento de la productividad y el mejoramiento de la calidad de la producción se logran aplicando una estrategia de desarrollo del producto, la cual tiene la finalidad de generar en el mediano y largo plazo ventajas competitivas e

imprimir sostenibilidad a la producción agrícola y agroindustrial del SS-M. La estrategia de desarrollo del producto busca incrementar las ventas mediante el mejoramiento de procesos, productos y servicios que el Sistema Sábila México usa y ofrece. Una de las características distintivas de esta estrategia son los elevados costos en investigación y desarrollo.

A nivel del SS-M la estrategia se enfoca a investigar y obtener los paquetes tecnológicos apropiados, las técnicas de procesamiento y el conocimiento necesario para mejorar la calidad y atributos de los productos demandados por los consumidores. La transmisión de este conocimiento tecnológico a los productores de hoja, procesadores y empresas de manufactura por las entidades generadoras es una parte esencial del ciclo para mejorar el producto.

La diversificación de los productos ofrecidos al mercado es consecuencia y corolario de la estrategia de mejoramiento del producto, ya que al responder los mercados a necesidades e intereses diferenciados, buscan en los productos la mejor alternativa para satisfacerlos, y por ende las empresas deberán tener las opciones para cumplir estas expectativas.

La investigación y desarrollo del producto, debe considerar a los institutos de investigación regionales y nacionales como los encargados de crear ese conocimiento tecnológico. Además la estrategia apoya la capacitación científica de los futuros elementos que se incorporen en el mediano plazo a las empresas del segmento.

### *Estrategia E3. Consolidación de la Oferta (D2, O3 y D2, O5)*

Ante la condición de minifundio de la mayoría de los productores de sábila en Tamaulipas, situación que los excluye de los beneficios que significan aprovisionar a las empresas extranjeras con gel a costos competitivos y participar atendiendo con sus productos una demanda creciente de sábila por parte de las industrias de

bebidas, cosméticos y fármacos, conducen a plantear una estrategia de consolidación de la oferta que proporcione ventajas competitivas en costos.

Compactar oferta y comprar insumos conjuntamente para reducir costos de producción y distribución. La consolidación es una estrategia que permite a la empresa aprovechar las economías de escala internas al reducir los costos de producción mediante alianzas para acceder a los servicios de comercialización, abasto y apoyo a la producción. En el cultivo y producción de sábila los insumos, herramientas, servicios de asistencia técnica y asesoría, transporte y mano de obra para cosecha pueden comprarse o contratarse de manera conjunta entre los socios productores, a fin de reducir los costos unitarios, tener acceso a insumos de más calidad a precios más accesibles y mayor oportunidad para su uso; de igual manera se podría proceder en la venta y distribución del producto.

Las estrategias que buscan liderazgo en costos como la que se plantea aquí, deben acompañarse de estrategias diferenciadoras para posicionar el producto en los consumidores y evitar el riesgo de la imitación o tecnologías mejoradas por parte de la competencia.

#### **4.4.5.2 Estrategias a mediano plazo**

##### *Estrategia E4. Desarrollo de mercados (F4, A2)*

La demanda interna creciente por gel y productos finales de sábila representa una fortaleza del SS-M, que los productores de hoja de sábila de la empresa procesadora de la región y las procesadoras nacionales de este insumo pueden capitalizar como una oportunidad para desarrollar nuevos mercados. De esta forma la introducción del gel y sus derivados en nuevas zonas geográficas de nuestro país constituye una estrategia para contrarrestar la dependencia del canal de comercialización único y tradicional que representan las procesadoras transnacionales que no han explotado la potencialidad de este mercado. El

propósito central de la estrategia es acceder a nuevos mercados más diversos y dispersos; pero más seguros y con menos competencia, lo cual ayuda a reducir el riesgo, estabiliza los ingresos y fomenta el desarrollo de las empresas.

La naturaleza de los productos a comercializar será congruente a un proceso de integración vertical y horizontal graduales en el tiempo. La sustitución del canal de comercialización actual de hoja y gel en el que las procesadoras se han integrado hacia atrás, es el camino más viable a seguir; en el mediano y largo plazo con la integración hacia delante se requerirá incursionar en la fabricación y distribución de productos manufacturados y en mercados de mayor amplitud.

#### *Estrategia E5. Integración hacia delante (F3, A4)*

Si bien la capacidad instalada en procesamiento de gel y concentrados ha crecido de manera significativa y las exportaciones de hoja son mínimas; el bajo valor agregado de las exportaciones mexicanas de sábila representa una amenaza latente en el mediano plazo ya que muchos países podrán entrar y competir en el segmento de gel y concentrados, pues los requerimientos tecnológicos y el nivel de inversión no representan una barrera de entrada. En consecuencia es recomendable que la empresa aplique una estrategia de integración hacia delante para incorporar a la fase de procesamiento la fabricación de productos finales y la comercialización de los mismos. La agregación de valor a los productos es importante por su efecto en la integración de componentes nacionales al proceso de manufactura y distribución, además de la generación de empleo.

La estrategia de integración hacia adelante permite tener un mayor control sobre la distribución de los productos en los mercados finales; la vinculación con productores de materias primas y consumidores facilita la retroalimentación y ajuste entre mercados; y fortalece a la industria básica de producción de hoja, gel y concentrados. La estrategia es pertinente ante el alto crecimiento de la demanda en el futuro y los altos márgenes de ganancia de los distribuidores.

*Estrategia E6. Empresas de riesgo compartido (D3, A5 y D6, A5)*

La falta de fuentes y líneas de financiamiento para que la empresa, misma que incorpora al área de producción de sábila efectúen las inversiones requeridas en las plantaciones y las procesadoras de capital nacional dispongan de la tecnología para ofrecer productos competitivos, para penetrar en los mercados internacionales conduce a la búsqueda y planteamiento de esquemas de financiamiento alternativos para afrontar las barreras de entrada y la competencia que se presentan en el mercado de materias primas de sábila en los Estados Unidos donde rige una estructura de mercado oligopsónica. A este respecto la constitución de empresas de riesgo compartido (alianzas estratégicas) es la estrategia a seguir.

La ejecución de la estrategia requiere que productores de sábila, empresas procesadoras, instituciones nacionales de investigación y las compañías manufactureras extranjeras, con el apoyo del gobierno mexicano constituyan empresas de riesgo compartido a fin de reducir y eliminar las debilidades internas.

Las empresas manufactureras extranjeras pueden aportar recursos para financiar la producción y el procesamiento de la sábila; mientras que los productores a cambio proporcionarán materia prima de calidad y mano de obra como recurso de inversión. Las universidades recibirán apoyos financieros de productores, manufactureros y el gobierno para generar la tecnología que refuerce la competitividad de las empresas. El fuerte crecimiento esperado de la demanda permite prever que el conglomerado de empresas manufactureras a nivel mundial se incrementará y serán atraídas por países con condiciones técnicas y económicas que reditúen dividendos atractivos a sus inversiones.

*Estrategia E7. Diversificación horizontal (F7, A1)*

Las variaciones cíclicas de las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos y el consecuente efecto sobre las ventas de hoja por parte de los productores de

sábila es una amenaza que pueden afrontar gracias a la forma diversificada como se conforma el ingreso de la unidad de producción familiar. De igual forma, como las procesadoras dependen casi en su totalidad de las ventas al mercado estadounidense, requieren implementar estrategias de diversificación de productos o servicios aprovechando los canales de comercialización actuales.

En el caso de la empresa procesadora en el mediano plazo pudieran incursionar en la transformación de hierbas con valor medicinal y/o alimenticio, frutas y artículos artesanales; aprovechando las relaciones comerciales con los distribuidores y mercados que elegirán como alternativa del canal de distribución tradicional. Los procesadores de gel y concentrados de acuerdo a la flexibilidad del equipo de proceso pudieran diversificarse proveyendo concentrados de otros vegetales o comercializar productos regionales como miel, orégano, etc. o bien a la manufactura de productos químicos, envases, empaques, material publicitario, etiquetas, envolturas, etc. Esta estrategia se clasifica como de medio y largo plazo y su objetivo es la reinversión de utilidades en empresas que apoyen la competitividad de la empresa principal.

#### **4.4.5.3 Estrategias a largo plazo**

##### *Estrategia E8. Penetración de mercado (F9, O1)*

A través del fortalecimiento de la empresa la tendencia es que esta se incorpore en toda la cadena de comercialización e industrialización derivados de la producción de sábila. Es de esta manera como se espera que la empresa constituya a fortalecer la función proveedora de productos finales al mercado estadounidense y desarrollar el mercado interno; posteriormente incursionar en los mercados europeos y asiáticos.

El tener representantes comerciales en otros países o centros de distribución facilita y mejora la visualización del mercado y sus características, la obtención de información más fresca y objetiva y el contacto con los clientes.

La promoción mediante campañas publicitarias, la asistencia a ferias internacionales, la investigación a nivel internacional de los productos de sábila; así como los programas de apoyo gubernamental para proporcionar servicios y asistencia comercial y jurídica a las empresas exportadoras mexicanas apoyo y regulación de la competencia y defensa de los intereses de las empresas nacionales en el extranjero son medios importantes para lograr la penetración de mercados.

#### *Estrategia E9. Diferenciación ( F5, A3)*

Las buenas condiciones de clima y suelo disponibles para producir sábila en México y los menores requerimientos de inversión y mayor rentabilidad, crean las condiciones favorables iniciales para afrontar a los países competidores. El resultado de estos factores geográficos y técnicos permiten obtener un producto diferenciado en calidad y precio bajo.

Ante mercados diferenciados que consideren atributos distintos en el producto como el mercado norteamericano y el japonés deben proyectarse imágenes distintas para posicionarse en ellos. La alta calidad del gel producido en México, reconocida mundialmente, debe conducir a campañas de promoción genérica para diferenciarlo en los mercados de los producidos en otras partes del mundo. De igual forma sucede con la alta competitividad en los precios de estas materias primas.

La estrategia de diferenciación es débil si no se sustenta en estrategias de desarrollo del producto en los que la investigación, la capacidad innovadora y la inventiva de un equipo humano experimentado son clave para mantener una ventaja competitiva en el largo plazo (con productos mejorados mediante

materiales, procesos, fórmulas e ideas protegidas mediante patente, marca registrada, etc.).

*Estrategia E10. Fomento a la producción (F1, O3; F2, O3; y F3, O3)*

La situación de liderazgo mundial de México en inventario y superficie cultivada de sábila, aunado a la percepción positiva de los productores de la rentabilidad en el futuro y al incremento de la capacidad de procesamiento, permiten establecer una estrategia de fomento a la producción de sábila a todos sus niveles (hoja, gel y productos finales) a fin de atender la demanda de este tipo de productos en la industria de alimentos y bebidas, cosméticos y medicamentos.

La estrategia de fomento involucra a todos los participantes en la cadena productiva desde los productores, procesadores nacionales y extranjeros, manufactureros, institutos de investigación, empresas de servicios, proveedores y el gobierno.

El fomento a la producción primaria requiere de servicios financieros de nuevas plantaciones y cubrir costos de producción y comercialización; la generación y transferencia de nuevas tecnologías más competitivas entre los productores. En el procesamiento y manufactura se necesitan mecanismos para incrementar el número de plantas y la capacidad de procesamiento de gel, concentrados y productos finales con capital nacional

*Estrategia E11. Expansión de mercado (F8, O2 y F8, O4)*

La cercanía de México al mayor mercado de productos de sábila a nivel mundial y el aumento en las preferencias por productos elaborados con sábila y la tendencia creciente en el precio de extractos y esencias vegetales crean las condiciones propicias para pensar en la expansión de los productos mexicanos en el ámbito internacional.

El aumento de los productos exportables de sábila se apoya en cambios consecuentes a lo largo de la cadena productiva como la ampliación de la superficie cultivada de sábila, el mejoramiento de los rendimientos y el incremento de la capacidad de procesamiento y el aumento de los bienes y servicios de asociados a la distribución internacional de productos.

La presencia comercial de las empresas nacionales en el extranjero a través de representantes comerciales o centros de distribución facilita y mejora la visualización del mercado y sus características, la obtención de información más fresca y objetiva y la penetración del mercado con estrategias más eficientes. La estrategia se aplicará en el largo plazo a la contratación de representantes de ventas a comisión en los países de mayor demanda y de la misma manera se instalarán centros de distribución.

#### 4.4.6 Matriz FODA

**Cuadro 6. Sistema sábila-México: Matriz FODA**

		DEBILIDADES (Dn)								FORTALEZAS (Fn)								
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
AMENAZAS	A1															E7		
	A2												E4					
	A3					E1			E1					E9				
	A4											E5						
	A5			E6			E6											
OPORTUNIDADES	O1	E2			E2													E8
	O2															E11		
	O3		E3						E10	E10	E10							
	O4															E11		
	O5		E3															

Fuente: Elaboración propia con base a Álvarez, (2003).

#### 4.5 Organización Administrativa

#### **4.5.1 Forma Jurídica de la Empresa**

Las formas jurídicas alternativas que pueden asumir una empresa, son básicamente como persona física y como persona moral. Para elegir la forma jurídica de organización de la empresa que ha de constituirse, Soto, Espejel y Martínez (1981), recomiendan tomar en cuenta los siguientes factores:

- a).- El tipo y complejidad de las actividades a realizar.
- b).- Las características de los socios.
- c).- Los riesgos que los socios estén dispuestos a admitir.
- d).- La magnitud de los recursos financieros requeridos.
- e).- La forma en que deban ser administrada la sociedad.
- f).- La estabilidad y flexibilidad que deba tener la sociedad.

Los requisitos que el individuo o persona física debe llenar para realizar un actividad empresarial son la capacidad y el ejercicio habitual de la actividad; entendemos por capacidad la aptitud o facultad que tiene la persona para ser sujeto de derechos y obligaciones y para ejercer por si mismo estos derechos o cumplir por sí mismo las obligaciones. Carecen de capacidad los menores de 18 años, los mayores de edad privados de inteligencia por locura, los sordomudos, los ebrios consuetudinarios, los drogadictos, los condenados, entre otros que marca la Ley Civil. El ejercicio habitual de la actividad se refiere a que ésta debe ser sistematizada y permanente o durable y cumplir con lo establecido en el marco legal establecido.

Para la persona moral, tenemos que tanto el Derecho Civil, como el Derecho Mercantil, Mexicanos, en la actualidad, conciben la sociedad como una organización de esfuerzos para un fin común, con una individualidad o personalidad jurídica que le permite desenvolverse con independencia de las actividades de las personas que las forman por la unión de sus esfuerzos, ya sea en bienes, capital o trabajo. En su aspecto civil, la sociedad es un contrato que se

concreta en la voluntad de los negocios de obligarse a combinar sus esfuerzos o recursos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico. Los elementos esenciales propios del contrato de la sociedad son: primero, la constitución de un fondo social; segundo, la división entre los socios de las ganancias que se obtengan y tercero, el empleo del capital social en la ejecución de su actividad.

La clasificación que la ley Mexicana hace de las sociedades mercantiles es la siguiente:

- a) Sociedad en nombre colectivo,
- b) Sociedad en comandita simple,
- c) Sociedad de responsabilidad limitada,
- d) Sociedad anónima,
- e) Sociedad en comandita por acciones,
- f) Sociedad cooperativa,
- g) Sociedad de responsabilidad limitada de interés público.

De las alternativas posibles de constitución es de uso común la sociedad anónima por la flexibilidad del número de socios a partir de dos y para la compra y venta de participación de acciones y por la existencia de un marco jurídico bien difundido. Se propone la adopción de esta modalidad para la realización del proyecto.

Los aspectos relacionados al conocimiento de marcos legales o reglamentos y leyes con las actividades a desarrollar por la empresa, comprenden los siguientes puntos los cuales deben de ser considerados desde el momento de haber decidido llevar a cabo el proyecto:

- a) Legislación sanitaria nacional e internacional sobre el producto.
- b) Legislación nacional e internacional sobre la elaboración y funcionamiento de contratos con proveedores, clientes y prestadores de servicios.
- c) Estudios de posesión y vigencia de los títulos de bienes raíces.

- d) Litigios, prohibiciones, contaminación ambiental, uso del suelo, uso del agua.
- e) Apoyos y restricciones fiscales por la implementación y ubicación del proyecto.
- f) Gastos notariales, transferencias, inscripción en el registro público de la propiedad y del comercio. Verificar la legislación estatal.
- g) Determinación de los honorarios a los especialistas o profesionales que efectúen todos los trámites necesarios.
- h) Contratos de transferencias de tecnología, pagos de regalías, compra de marcas y patentes.
- i) Aranceles y permisos necesarios para la importación de maquinaria, equipo o insumos.
- j) Leyes que regulan la contratación de personal, presencia o no de sindicatos.
- k) Prestación e incentivos a ejecutivos y trabajadores.
- l) Ley de impuestos sobre la renta, ley del valor agregado.

#### **4.6 Etapas De Desarrollo De La Empresa**

Debe partirse de que sería erróneo diseñar una estructura administrativa permanente, ya que es tan dinámica como la propia empresa, al crecer esta última se es necesario un cambio del organigrama para adoptar y adaptarse a las nuevas funciones que surjan.

En algunas empresas pequeñas las actividades tales como la selección de personal y contabilidad la realizan entidades externas, y las grandes empresas existen departamentos de planeación, investigación y desarrollo, comercio internacional y otros: lo que esto indica es que al ir creciendo las empresas les resulta más conveniente absorber todos los servicios externos en vez de contratarlos, pero solo lo pueden hacer si se cuenta con una estructura administrativa, flexible y fácilmente adaptable a los cambios.

Las actividades a desarrollar se especifican en los siguientes organigramas.

#### **4.6.1 Descripción de Organigrama propuesto a corto plazo**

En la primera etapa, se desarrolla una forma de organización para los productores, fácil de manejar, en este caso el consejo directivo será el que determine un gerente general, en subordinación del área de producción, la cual tiene el cargo de dirigir a los trabajadores y controlar la calidad del producto. Mismo que también ese hará cargo del buen funcionamiento del área de ventas de materias primas (Hoja, Gel, Concentrados y polvo).

El gerente general, también estará relacionado con el área de vinculación tecnológica, mismo que le proporcionara las bases necesarias para el desarrollo continuo en los procesos de las actividades a desempeñar dentro de la empresa.

Es necesario que la organización de productores desempeñe las actividades que se les asigna de manera eficiente, así como los operarios y actores participantes en la administración de la empresa, para que se logre lo que se pretende a corto plazo, y así poder integrarse rápidamente a la siguiente etapa.

#### **Figura 10. Organigrama propuesto para la empresa a corto plazo**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.1.1 Propuesta del Manual de Descripción de Puestos

Antes de diseñar un manual de puestos para cada etapa es necesario definir una estructura que se ajuste a la empresa, para sugerir un organigrama y en base a este, proponer un manual de puestos. Por lo que una vez estudiado dicho procedimiento para diseñar los cargos se combinó establecer las siguientes condiciones:

1. Nombre del puesto
2. De quien depende (A quien deberá reportar)
3. Subordinados (A quien deberá supervisar)
4. Función básica (conjunto de tareas que el ocupante deberá cumplir)
5. Responsabilidades (como deberá cumplir sus tareas)
6. Características requeridas (perfil deseado en el empleado)

Este manual de puestos tiene el propósito de mantener informados al personal que labore actualmente o que llegue a laborar dentro de la empresa o grupo de

productores de Sábila en Jaumave Tamaulipas. El manual propuesto en este trabajo de investigación, se muestra a continuación.

#### 4.6.1.2 Manual de Descripción de Puestos para el organigrama a corto plazo

PUESTO:	<b>Gerente General</b>
DEPENDEN DE:	Consejo Directivo
SUBORDINADOS:	Área de producción
FUNCIÓN BÁSICA:	Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar al consejo directivo de la situación actual de la empresa.</li> <li>2. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa con visión, estrategias e innovando.</li> <li>3. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.</li> <li>4. Debe estar al día en noticias acerca de la competencia y de nuevas formas tecnológicas, para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados.</li> <li>5. Es necesario que mantenga una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.</li> <li>6. Hacer una empresa inteligente, dinámica, creativa y rentable.</li> <li>7. Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para seguir siendo líder en su ramo.</li> </ol>
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Tiene de ser una persona con principios y ética que no revele información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un buen empresario; emprendedor, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés. Como mínimo debe de contar con una licenciatura, ya sea en Administración de Empresas o Ingeniería Agroindustrial.

PUESTO:	<b>Área de Producción</b>
---------	---------------------------

DEPENDE DE:	Gerente General
SUBORDINADOS:	Trabajadores, Ventas y Control de Calidad.
FUNCION BASICA:	Dirigir las áreas y detectar el estándar de calidad en cada uno de los procesos productivos del Gel, concentrado y polvo.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe tener muy buena comunicación y relación con los trabajadores u operarios que participen en la empresa..</li> <li>2. Se encargara de que todos estén realizando su función asignada.</li> <li>3. Además monitoreara que el área de ventas haga sus transacciones de transporte y contrataciones.</li> <li>4. Estará en constante actualización sobre la utilización de máquina y equipos, esto para utilizar adecuadamente los recursos de la empresa.</li> <li>5. Instruir en la temporada de corte y empaque a los empleados temporales para que realicen bien su labor.</li> <li>6. Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción.</li> <li>7. Es el responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.</li> <li>8. En caso de algún brote viral o enfermedad de la planta, tendrá que ver la causa y solucionar el problema.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Debe ser una persona concentrada en su trabajo. De igual manera no puede compartir información con alguna persona ajena a la empresa que no sean los asesores externos y sin previa autorización del Director General.</p> <p>Debe ser Ingeniero Agrónomo.</p>

PUESTO:	<b>Trabajadores</b>
DEPENDE DE:	Área de producción
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Son los encargados de realizar todo lo relacionado con el proceso de transformación del producto (sábila) a materia prima ( Gel, concentrado y polvo).

RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deben de saber perfectamente el proceso de transformación del producto a materia prima.</li> <li>2. Estarán en constante actualización sobre la utilización de máquinas y equipos, esto para utilizar adecuadamente los recursos de la empresa.</li> <li>3. Instruir en la temporada de corte y empaque a los empleados temporales para que realicen bien su labor.</li> <li>4. Deberán realizar propuestas de cualquier índole que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción.</li> <li>5. Son responsables del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Debe ser una persona capacitada en el área que le corresponda y debe poner todo su empeño ya que de ellos depende el desarrollo de la empresa.</p> <p>No se requiere altos niveles de estudios, solo deberán ser personas que tengan conocimiento sobre el proceso de producción.</p>

PUESTO:	<b>Ventas</b>
DEPENDEN DE:	Área de producción
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Identificar mercados para vender sus productos terminados (Materia Prima) buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinarse con el Director General para buscar los mejores nichos del mercado.</li> <li>2. Establecer las políticas de Ventas.</li> <li>3. Verificar que éstos estén satisfechos con el manejo del producto.</li> <li>4. Coordinarse con el área de producción para llevar el control de ventas necesarias para la Contabilidad de la empresa.</li> <li>5. Deberá mantener buenas relaciones con clientes.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Debe ser una persona con bastante capacidad de negociación, carisma, desinhibida, pero prudente, analítica y bien relacionada.</p> <p>Debe tener Licenciatura en Administración de Empresas o que se relacione con negocios.</p>

PUESTO:	<b>Control de Calidad</b>
DEPENDENCIA DE:	Área de Producción
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Revisar constantemente que se cumpla con la calidad total del producto.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe monitorear a los trabajadores en función del buen cumplimiento de la calidad del producto.</li> <li>2. Es responsable de las herramientas y equipos de la empresa.</li> <li>3. Debe reportar alguna falla en el equipo que afecte el proceso de producción.</li> <li>4. Recibir los reportes del área de producción para dar órdenes a los operarios.</li> <li>5. Es su responsabilidad el mantener limpio y en perfectas condiciones todo el complejo.</li> <li>6. Debe asesorar a su personal.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Tiene que ser una persona responsable, observadora y ordenada. Debe ser ingeniero mecánico o Técnico.

#### 4.6.2 Descripción de Organigrama propuesto a mediano plazo

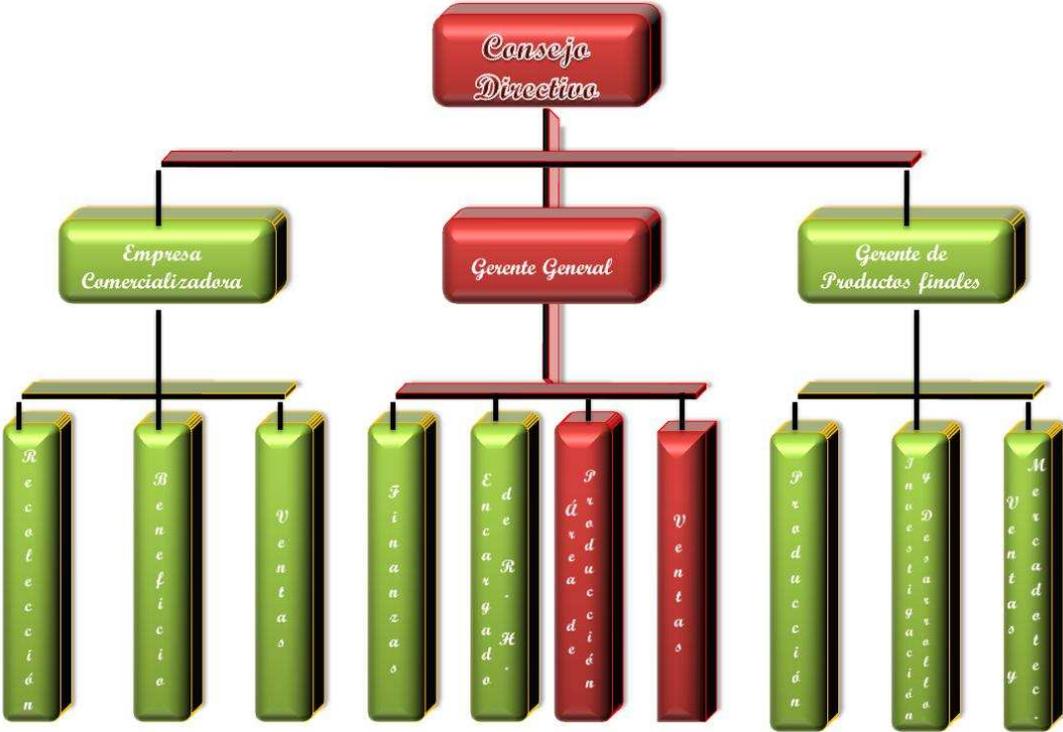
En el mediano plazo se pretende que el consejo directivo asigne a dos gerentes en diferentes áreas y una empresa comercializadora de producción muy independiente de lo que es la sábila, en este caso obsérvese lo siguiente:

*El Gerente General:* estará a cargo de las áreas de finanzas, recursos humanos, de producción y ventas. Lo que se pretende en esta área, es producir eficientemente la materia prima (Hoja, Gel, Concentrados y Polvo). Una vez obtenido los insumos, la empresa pretende trasladarla al área de productos finales; para su transformación a productos finales.

*El gerente de productos finales:* este se encargara de dirigir a las áreas de producción, investigación y desarrollo, ventas y mercadotecnia. La empresa transformara la materia prima y diversificara su producción final; para que finalmente se distribuya al mercado exigente de productos a base de sábila.

*Empresa comercializadora:* Los procesadores de gel y concentrados de acuerdo a la flexibilidad del equipo de proceso pudieran diversificarse proveyendo concentrados de otros vegetales o comercializar productos regionales como miel, orégano, etc. o bien a la manufactura de productos químicos, envases, empaques, material publicitario, etiquetas, envolturas, etc. Esta estrategia se clasifica como de medio plazo y su objetivo es la reinversión de utilidades en empresas que apoyen la competitividad de la empresa principal.

**Figura 11. Organigrama propuesto para la empresa a mediano plazo**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.2.1 Manual de Descripción de Puestos para el organigrama a mediano plazo

PUESTO:	<b>Gerente General</b>
DEPENDEN DE:	Consejo Directivo
SUBORDINADOS:	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Finanzas, Área de Ventas y Área de producción.
FUNCION BASICA:	Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar al consejo directivo de la situación actual de la empresa.</li> <li>2. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa con visión, estrategias e innovando.</li> <li>3. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.</li> <li>4. Debe estar al día en noticias acerca de la competencia y de nuevas formas tecnológicas, para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados.</li> <li>5. Es necesario que mantenga una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.</li> <li>6. Hacer una empresa inteligente, dinámica, creativa y rentable.</li> <li>7. Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para seguir siendo líder en su ramo.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Tiene de ser una persona con principios y ética que no revele información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un buen empresario; emprendedor, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés. Como mínimo debe de contar con una licenciatura, ya sea en Administración de Empresas o Ingeniería Agroindustrial.

PUESTO:	<b>Empresa Comercializadora</b>
DEPENDEN DE:	Consejo Directivo
SUBORDINADOS:	Recolección, Beneficio y Ventas
FUNCION BASICA:	Promover y comercializar los productos.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deberá Planear y supervisar la contratación de ventas.</li> <li>2. Dirigir y coordinar grupos encargados de mercadeo.</li> <li>3. Deberá tener facilidad en el Manejo de cartera y control de inventarios.</li> <li>4. Contactar a clientes potenciales, tales como franquicias, desarrolladores, proyectistas, etc.</li> <li>5. Deberá proporcionar buen servicio al cliente.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Responsable de definir estrategias de Mercadeo, promociones Definir y velar por cumplimiento de presupuesto de ventas, Visitas a clientes nuevos y de fidelización a clientes actuales.</p> <p>Deberá ser Contador Público, Finanzas, Administración de empresas, Economía, Ingeniero Industrial, Ing. o Lic. en Sistemas.</p>

PUESTO:	<b>Gerente de Productos Finales</b>
DEPENDEN DE:	Consejo Directivo
SUBORDINADOS:	Producción, Investigación y Desarrollo, Ventas y Mercadotecnia.
FUNCION BASICA:	Analizar e implementar: la estrategia de los productos existentes y el lanzamiento de los mismos, las actividades de promoción, las acciones con distribuidores y productores, la asistencia técnica, el manejo de costos e inventarios
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y dirigir los equipos de trabajos.</li> <li>2. Será el responsable de gerenciar el sitio a través de la definición de las políticas comerciales, de marketing y producto.</li> <li>3. Lograr la identidad y posicionamiento del sitio e implementar acuerdos comerciales y de contenido.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Se requiere un profesional graduado de las carreras de Marketing, Adm. de Empresas, Ing. Industrial

PUESTO:	<b>Recolección</b>
DEPENDEN DE:	Empresa Comercializadora
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Deberá existir una coordinación con el agente de producción, para cumplir con la demanda en el mercado en sus diferentes segmentos.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se hará cargo del almacenamiento de los productos procesados.</li> <li>2. Deberá integrar un control estratégico de los productos existentes en el inventario para cada segmento de mercado.</li> <li>3. Deberá tener facilidad en el Manejo de dividir los productos en sus diferentes áreas.</li> <li>4. Debe programar los diferentes productos faltantes en el inventario, para evitar bajas en los productos demandantes.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Debe de tener conocimiento de contabilidad, así como también manejo de inventario, siendo estas características la base para ocupar un puesto de esta categoría.

PUESTO:	<b>Beneficio</b>
DEPENDEN DE:	Empresa Comercializadora
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Deberá tener una administración estricta de los recursos económicos captados en la empresa.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener un buen manejo de los recursos generados por las ventas de los productos industrializados.</li> <li>2. Deberá implementar estrategias con sus colaboradores, para el buen manejo del capital obtenido.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Se requiere que el personal cuente con los conocimientos de administración, finanzas y mercadotecnia.

PUESTO:	<b>Ventas</b>
DEPENDEN DE:	Área de producción, Gerente General y/o Gerente de productos finales.
SUBORDINADOS:	Ninguno

FUNCION BASICA:	Identificar mercados para vender sus productos terminados ya sea materia prima o productos procesados buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinarse con el Director General para buscar los mejores nichos del mercado.</li> <li>2. Establecer las políticas de Ventas.</li> <li>3. Verificar que éstos estén satisfechos con el manejo del producto.</li> <li>4. Coordinarse con el área de producción para llevar el control de ventas necesarias para la Contabilidad de la empresa.</li> <li>5. Deberá mantener buenas relaciones con clientes.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Debe ser una persona con bastante capacidad de negociación, carisma, desinhibida, pero prudente, analítica y bien relacionada.</p> <p>Debe tener Licenciatura en Administración de Empresas o que se relacione con negocios.</p>

PUESTO:	<b>Gerente de Finanzas</b>
DEPENDEN DE:	Gerente General
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Profesional responsable del mantenimiento de la fluidez y equilibrio financiero de la institución, a través de una estrecha supervisión del proceso de elaboración, seguimiento y control de ejecución presupuestal de los proyectos administrados por las áreas programáticas, y de las áreas de Contabilidad y Tesorería.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de la planificación, programación y control financiero y presupuestal de la Institución.</li> <li>2. Miembro del Equipo Operativo, órgano de coordinación y toma de decisiones institucionales.</li> <li>3. Orientar y supervisar a las áreas programáticas en los temas de manejo y control presupuestal de los proyectos.</li> <li>4. Identificar y definir, conjuntamente con las áreas programáticas los indicadores de costo-efectividad de los proyectos administrados por la Institución.</li> <li>5. Supervisar el adecuado registro contable de las operaciones, y la emisión de información presupuestal para los clientes internos y externos.</li> <li>6. Administrar el efectivo y los seguros contratados por la institución.</li> </ol>

CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Excelente comunicación oral y escrita, excelente habilidades de organización, habilidades de negociación, capacidad de análisis, manejo de office al 100%. Experiencia en sector financiero. Titulado en Contaduría Pública, Ingeniería Mecánica, Industrial o Sistemas.
-----------------------------	--

PUESTO:	<b>Gerente de Recursos Humanos</b>
DEPENDEN DE:	Gerente General
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Se hace cargo de todo lo relacionado al desempeño personal.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una sana convivencia en la empresa.</li> <li>2. Desarrollar cursos de superación personal.</li> <li>3. Lograr la motivación en los colaboradores de la empresa.</li> <li>4. Contratación de personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.</li> <li>5. Hacerse cargo de las prestaciones de ley de los trabajadores, IMSS, INFONAVIT, AFORE.</li> <li>6. Llevar el control de asistencia y puntualidad.</li> <li>7. Pago de nómina.</li> <li>8. Mantener informados a los empleados de logros obtenidos.</li> <li>9. Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten.</li> <li>10. Elaborar, dar a conocer los reglamentos.</li> <li>11. Estar pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos o ascensos. Para esto es necesario que mantenga comunicación con todos los departamentos.</li> <li>12. Despido del personal en caso que sea necesario.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Debe ser una persona creativa, con carisma, receptiva y contar con Licenciatura en Comunicación, Administración de Empresas o Relaciones Industriales.

PUESTO:	<b>Área de Producción</b>
DEPENDEN DE:	Gerente de productos finales
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Dirigir las áreas y detectar el estándar de calidad en cada uno de los procesos de transformación de la materia prima a productos terminados.

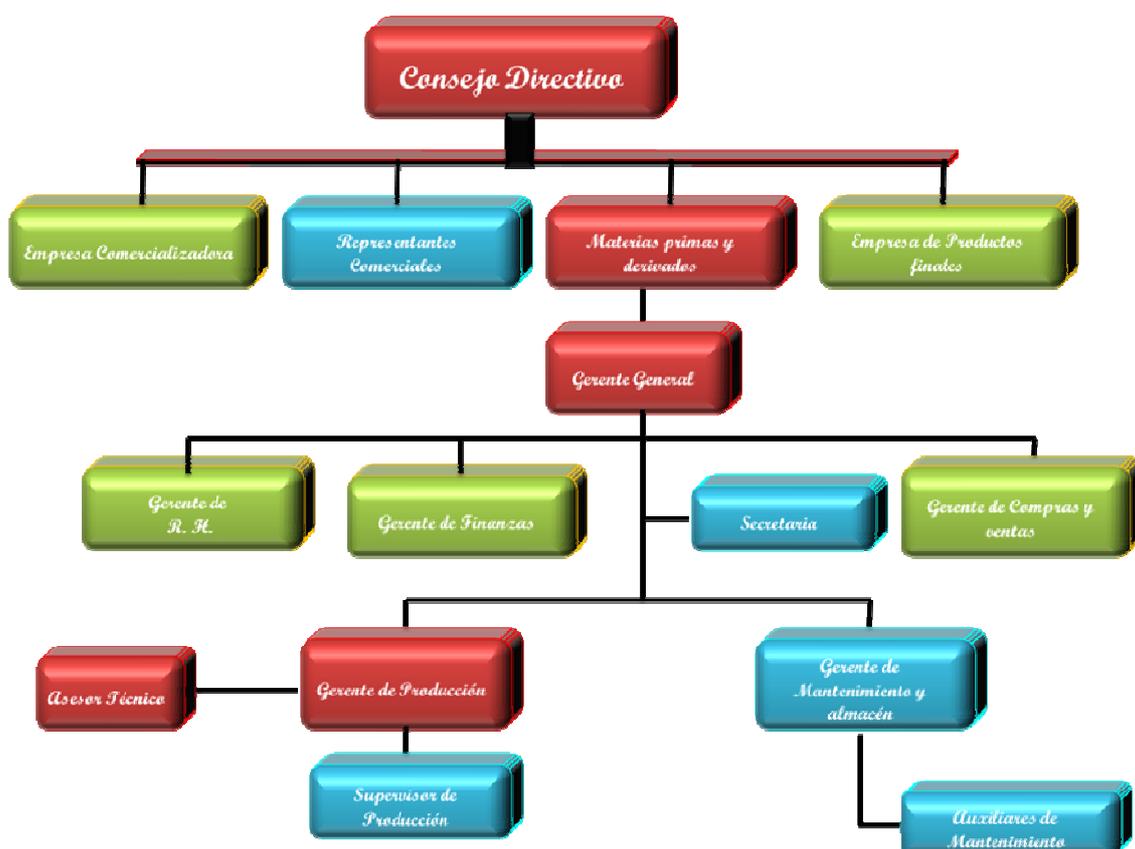
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe tener muy buena comunicación y relación con los trabajadores u operarios que participen en la empresa.</li> <li>2. Se encargara de que todos estén realizando su función asignada.</li> <li>3. Estará en constante actualización sobre la utilización de máquina y equipos.</li> <li>4. Instruir en la innovación y empaque de productos en proceso de transformación a los empleados para la mejor presentación del producto.</li> <li>5. Es el responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones de productos finales.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Debe ser una persona concentrada en su trabajo. De igual manera no puede compartir información con alguna persona ajena a la empresa que no sean los asesores externos y sin previa autorización del Director General.</p> <p>Debe ser Ingeniero Agrónomo.</p>

PUESTO:	<b>Investigación y Desarrollo</b>
DEPENDE DE:	Gerente de Productos Finales
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Tener conocimientos de transferencias de tecnologías para la innovación de los procesos productivos.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. .deberá transferir la tecnología con discreción para no afectar los interés de la empresa y ser superiores a la competencia.</li> <li>2. .mantenerse informado sobre las innovaciones tecnológicas que se generan en la globalización.</li> <li>3. Deberá transferir los conocimientos de la tecnología adquirida, a través de la capacitación de los subordinados.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Conocer acerca del diseño y funcionamiento de las diferentes técnicas en maquinaria y equipo.

#### 4.6.3 Descripción de Organigrama propuesto a Largo plazo

Finalmente, se pretende que la empresa además de cumplir todo lo presentado en las etapas anteriores, cuente con representantes comerciales; esto quiere decir, que los productos procesados finales además de comercializarse internamente, lleguen a tener un mercado más globalizado, y estar a la vanguardia del desarrollo y tecnología en base a la calidad de consumidores de países desarrollados exigentes.

Figura 12. Organigrama propuesto para la empresa a Largo plazo



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.3.1 Manual de Descripción de Puestos para el organigrama a largo plazo

PUESTO:	<b>Gerente General</b>
DEPENDEN DE:	Consejo Directivo
SUBORDINADOS:	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Finanzas, Gerente de Compras y Ventas, Secretaria Ejecutiva.
FUNCION BASICA:	Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar al consejo directivo de la situación actual de la empresa.</li> <li>2. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa con visión, estrategias e innovando.</li> <li>3. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.</li> <li>4. Debe estar al día en noticias acerca de la competencia y de nuevas formas tecnológicas, para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados.</li> <li>5. Es necesario que mantenga una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.</li> <li>6. Hacer una empresa inteligente, dinámica, creativa y rentable.</li> <li>7. Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para seguir siendo líder en su ramo.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Tiene de ser una persona con principios y ética que no revele información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un buen empresario; emprendedor, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés. Como mínimo debe de contar con una licenciatura, ya sea en Administración de Empresas o Ingeniería Agroindustrial.

PUESTO:	<b>Gerente de Recursos Humanos</b>
---------	------------------------------------

DEPENDE DE:	Gerente General
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Se hace cargo de todo lo relacionado al desempeño personal.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una sana convivencia en la empresa.</li> <li>2. Desarrollar cursos de superación personal.</li> <li>3. Lograr la motivación en los colaboradores de la empresa.</li> <li>4. Contratación de personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.</li> <li>5. Hacerse cargo de las prestaciones de ley de los trabajadores, IMSS, INFONAVIT, AFORE.</li> <li>6. Llevar el control de asistencia y puntualidad.</li> <li>7. Pago de nómina.</li> <li>8. Mantener informados a los empleados de logros obtenidos.</li> <li>9. Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten.</li> <li>10. Elaborar, dar a conocer los reglamentos.</li> <li>11. Estar pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos o ascensos. Para esto es necesario que mantenga comunicación con todos los departamentos.</li> <li>12. Despido del personal en caso que sea necesario.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Debe ser una persona creativa, con carisma, receptiva y contar con Licenciatura en Comunicación, Administración de Empresas o Relaciones Industriales.

PUESTO:	<b>Gerente de Finanzas</b>
DEPENDE DE:	Gerente General
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Profesional responsable del mantenimiento de la fluidez y equilibrio financiero de la institución, a través de una estrecha supervisión del proceso de elaboración, seguimiento y control de ejecución presupuestal de los proyectos administrados por las áreas programáticas, y de las áreas de Contabilidad y Tesorería.

RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de la planificación, programación y control financiero y presupuestal de la Institución.</li> <li>2. Miembro del Equipo Operativo, órgano de coordinación y toma de decisiones institucionales.</li> <li>3. Orientar y supervisar a las áreas programáticas en los temas de manejo y control presupuestal de los proyectos.</li> <li>4. Identificar y definir, conjuntamente con las áreas programáticas los indicadores de costo-efectividad de los proyectos administrados por la Institución.</li> <li>5. Supervisar el adecuado registro contable de las operaciones, y la emisión de información presupuestal para los clientes internos y externos.</li> <li>6. Administrar el efectivo y los seguros contratados por la institución.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Excelente comunicación oral y escrita, excelente habilidades de organización, habilidades de negociación, capacidad de análisis, manejo de office al 100%. Experiencia en sector financiero. Titulado en Contaduría Pública, Ingeniería Mecánica, Industrial o Sistemas.

PUESTO:	<b>Gerente de Compras Y Ventas</b>
DEPENDEN DE:	Gerente General
SUBORDINADOS:	Secretaria Ejecutiva
FUNCION BASICA:	Realizar las compras y ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.

RESPONSABILIDADES:	<p>Respecto a las Compras es necesaria una coordinación con todos los gerentes de la planta con buena comunicación para informarse de sus necesidades y preferencias en cuanto distribuidores. Estableciéndose una relación recíproca. Debe encargarse de:</p> <p style="text-align: center;"><b>Compras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar presupuestos a distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos.</li> <li>2. Tomar en cuenta los servicios, políticas de ventas, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen, todo esto para tomar la decisión con quién se va a hacer negocio.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Ventas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinarse con el Director General para buscar los mejores nichos del mercado.</li> <li>2. Establecer las políticas de Ventas.</li> <li>3. Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas que exigen.</li> <li>4. Verificar que éstos estén satisfechos con el empaque y el manejo del producto.</li> <li>5. Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes.</li> <li>6. Coordinarse con la Secretaria Ejecutiva para llevar el control de Compras y Ventas necesarias para la Contabilidad de la empresa.</li> <li>7. Debe encargarse de las relaciones públicas junto con el Gerente general para asegurarse de mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.</li> <li>8. Guardar la información importante acerca de proveedores y clientes de la empresa.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Debe ser una persona con bastante capacidad de negociación, carisma, desinhibida, pero prudente, analítica y bien relacionada.</p> <p>Como requisito del puesto debe tener Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios o Contador.</p>

PUESTO:	<b>Secretaria Ejecutiva</b>
DEPENDEN DE:	Gerente General, Gerente de Compras y ventas.
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Apoyo en las actividades administrativas

RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar al Director General y al Gerente de Compras y Ventas.</li> <li>2. Llevar la agenda de ambos.</li> <li>3. Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla cuando se necesite.</li> <li>4. Informar sobre las últimas noticias ocurridas en la empresa según sean de su incumbencia.</li> <li>5. Contestar el teléfono.</li> <li>6. Tomar las decisiones con respecto a su cargo y responsabilidad que se le asigne en ese momento.</li> <li>7. Redactar las cartas, memoranda, requisiciones, etc., que el Director General o el Gerente de Compras y Ventas requieran.</li> <li>8. Preparar y ordenar la documentación e información relacionada con el pago de impuestos que será enviada al despacho de Contadores que maneja la contabilidad de la empresa.</li> <li>9. Mantener al tanto al Director General de cualquier anomalía observada.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Debe de ser una persona de buen carácter y con disposición, ya que tiene que lograr una buena relación con los gerentes, proveedores, clientes, empleados y autoridades pues en algunas ocasiones será intermediario. Tiene que ser discreta con la información que se le confíe.</p> <p>Como requisito debe ser Contadora Pública o tener una carrera técnica secretarial.</p>

PUESTO:	<b>Gerente de Producción</b>
DEPENDEN DE:	Gerente General
SUBORDINADOS:	Supervisor de Producción
FUNCION BASICA:	Hacerse cargo de todo lo referente a los procesos productivos, para lograr la eficiencia y un producto de calidad.

RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es preciso que establezca una línea de comunicación abierta con las siguientes personas: Director General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Recursos humanos, Gerente de Finanzas y Gerente de Mantenimiento y Almacén.</li> <li>2. Actualizar al supervisor de producción sobre las innovaciones en los procesos.</li> <li>3. Tendrá que verificar los reportes que le sean entregados y analizarlos.</li> <li>4. Solicitar apoyo de asesoría técnica profesional externa en caso que sea necesario, reportándolo previamente con el Director General.</li> <li>5. En la temporada de corte y empaque será responsable, junto con su supervisor, que el producto se encuentre en las condiciones óptimas para su venta.</li> <li>6. Instruir en la temporada de corte y empaque a los empleados temporales para que realicen bien su labor.</li> <li>7. Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción.</li> <li>8. Es el responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.</li> <li>9. En caso de algún brote viral o enfermedad de la planta, tendrá que ver la causa y solucionar el problema.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Debe ser una persona comprometida con su trabajo y consiente de la importancia de su labor, ya que algún error o falta de atención oportuna, puede representar grandes pérdidas a la empresa. No puede compartir información con alguna persona ajena a la empresa que no sean los asesores externos y sin previa autorización del Director General.</p> <p>Debe ser Ingeniero Agrónomo.</p>

PUESTO:	<b>Supervisor de Producción</b>
DEPENDENCIA DE:	Gerente de Producción
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Supervisar y coordinar las actividades del Proceso de producción para lograr el nivel de calidad deseado.

RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene la obligación de informar a sus subordinados el puesto que desempeñarán, sus responsabilidades, obligaciones, las reglas de sanidad y capacitarlos para que realicen bien su trabajo.</li> <li>2. Debe mantener una permanente comunicación con el Gerente de Producción para desarrollar sus planes de acción, así como a sus subordinados.</li> <li>3. Supervisar al personal a su cargo, además de presentar los informes de las actividades realizadas, así como cualquier sospecha de brote viral o enfermedad de las plantas.</li> <li>4. Coordinar las actividades de producción.</li> <li>5. Es necesaria una estrecha relación con el Gerente Mantenimiento y Almacén para solicitar materiales y reportar cualquier anomalía en la limpieza dentro de las naves o alguna falla o deterioro en las instalaciones.</li> <li>6. Es su responsabilidad que el personal a su cargo realice bien su trabajo.</li> </ol>
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Tiene que ser una persona responsable que esté al pendiente de todo lo que le confiere a su puesto, con capacidad de mando para manejar a varias personas.</p> <p>Deberá ser Ingeniero Agrónomo.</p>

PUESTO:	<b>Gerente de Mantenimiento y almacén</b>
DEPENDEN DE:	Gerente General
SUBORDINADOS:	Auxiliares de Mantenimiento
FUNCION BASICA:	Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, materiales y equipo.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe reportar al Gerente de Compras y Ventas las necesidades de materiales que se vayan presentando.</li> <li>2. Es responsable de las herramientas y equipos de la empresa.</li> <li>3. Actualizar los inventarios para que el almacén esté en perfecto orden.</li> <li>4. Hacer inventario constante de los materiales para verificar que no hayan faltantes y prever la escasez de alguno de ellos.</li> <li>5. Recibir los reportes de los supervisores de producción para dar órdenes a su departamento.</li> <li>6. Es su responsabilidad el mantener limpio y en perfectas condiciones todo el complejo.</li> <li>7. Debe asesorar a su personal.</li> </ol>

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	<p>Tiene que ser una persona responsable, observadora y ordenada.</p> <p>Debe ser ingeniero mecánico o Técnico.</p>
-----------------------------	---

#### 4.7 Elementos Teóricos Conceptuales Identificados

**Organigramas:** Ambrosio (2008). También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

**División del trabajo:** Ambrosio (2008). Generalmente hablando trata de la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.

En la figura 13 se puede identificar como A1, A2, A3 y A4; esto significa que las empresas están divididas en cada una de las áreas correspondientes, lo que permite tener una mejor organización para la empresa beneficiadora.

La división del trabajo promueve un proceso de especialización a través del cual se desarrollan habilidades y capacidades tanto de máquinas como de trabajadores generando un efecto de incremento en la productividad.

**Departamentalización:** Ambrosio (2008). Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Y este concepto se identifica en el organigrama como d1, d2 y d3. La departamentalización permite a la empresa fabricar diversas líneas de productos en unidades específicas.

**Puesto:** Según el libro de Administración de personal de Gary Dessler es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”.

Estos no se identifican en el organigrama, pero puede ser cualquiera de las áreas que se establecen para la empresa.

Los puestos en el organigrama esta presentada por cada una de las áreas identificadas lo cual permite a la empresa asignar las actividades a un nivel determinado de amplitud acorde a los recursos y habilidades disponibles por el personal, que aseguran de esta perspectiva un resultado optimo en su aplicación y control.

**Diversificación:** Templeton (2008). Diversificación significa escoger varias canastas para los huevos. Seguro, podrías pegarle muy bien en tiempos buenos al solo invertir en una sola acción, pero esta estrategia puede ser devastadora si todo te sale mal y al final te quedas con una sola canasta llena de huevos rotos. La diversificación es un poco como comprar un seguro. Al invertir en varias clases de activos, como diferentes acciones, sectores, bonos y efectivo; por nombrar algunos es mucho menos probable que te hagan daño si a una acción le va mal.

Este factor está representado como D1 y se refiere a la diversificación de la producción en la empresa, es decir que la empresa generadora de productos derivados de la sábila considerada la principal, estará relacionada con otras empresas que de igual manera se dedicara a comercializar productos regionales como miel, orégano, etc. o bien a la manufactura de productos químicos, envases, empaques, material publicitario, etiquetas, envolturas, etc.

**Integración vertical:** según Wikimedia Foundation, Inc.(2007), es una teoría que describe un estilo de propiedad y control. Las compañías integradas verticalmente

están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño. Generalmente, los miembros de esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común. Esa necesidad común proviene de generar economías de escala en cada compañía, y sinergias dentro de la corporación. Todo ello traducido en la búsqueda tanto de mayores utilidades como de generar mayor valor agregado partiendo del sector primario, hasta el consumidor final. Contrasta con la integración horizontal.

La empresa estará integrada en forma vertical en las dos primeras etapas; es decir que a corto y mediano plazo se pretende que esta vaya generando un proceso de producción que va desde la producción de materias primas a productos finales, este último para la segunda etapa. Por lo tanto la misma empresa se hará cargo y responsable de su producción generada.

**Integración horizontal:** Según Wikimedia Foundation, Inc.(2007) es una teoría de propiedad y control. Es una estrategia utilizada por una corporación que busca vender un tipo de producto en numerosos mercados. Para alcanzar esta cobertura de mercado, se crean multitud de empresas subsidiarias. Cada una comercializa el producto para un segmento de mercado o para un área diferente. Esto es lo que se llama integración horizontal de marketing. La integración horizontal de producción se produce cuando una compañía tiene plantas en diferentes puntos produciendo productos similares. Es mucho más común la integración horizontal en marketing, que en producción. Contrasta con la integración vertical.

La procesadora desempeñara lo que es la integración horizontal en un largo plazo, ya que pretende establecer alianzas con empresas comercializadoras de productos finales y empresas productoras de productos diferentes a lo que es la sábila, esto para diversificar su producción y lograr el máximo beneficio.

**Línea de autoridad:** Ángel Cano (2007), define línea de autoridad como la que detecta a un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa

de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

En la figura 13, se muestra la línea de autoridad remarcada de color naranja, por lo que presenta una jerarquía de ciertas áreas en la que cada subordinado tiene que cumplir las órdenes establecidas dependiendo del nivel superior; esto de acuerdo al puesto que se encuentre el departamento.

**Unidad de mando:** Taylor (2006). *Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe.* Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre/servicio se observan estas consecuencias: la dualidad cesa por la desaparición/anulación de uno de los jefes y la salud social renace; o el organismo continúa debilitándose, pero en ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando. Otras consecuencias son: hesitación en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en un jefe, desorden en el trabajo. Una imperfecta delimitación de los servicios conduce también a la dualidad de mando al igual que las continuas relaciones entre los distintos servicios y las atribuciones a menudo imprecisas. Es necesario dividir las atribuciones y separar los poderes de los distintos jefes.

Este factor se puede identificar en la figura 13, como UM1, UM2, UM3 y UM4; lo cual significa que el Gerente general manda directamente a departamentos como Gerente de Recursos Humano, Gerente de Finanzas y Gerente de Compras y Ventas. Esto nos da la idea que en el caso de la producción de la materia prima debe estar sujeto de una serie de normas y control de calidad además de factores independientes del proceso de producción pero que tienen que ver en el buen funcionamiento, desarrollo y beneficio para la empresa.

**Subordinado:** El diccionario de lengua española define a un subordinado como aquella persona que depende o está sujeta a dependencia.

Por lo que en la figura 13 se muestran como S1, S2, Y S3; lo cual quiere decir que son aquellas áreas que dependen de uno superior, en este caso del Gerente general y están sujetos a realizar lo que este mande y mejor le convenga a la empresa.

**Responsabilidades:** La responsabilidad es un concepto bastante amplio, que guarda relación con el asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada. Se trata de uno de los valores humanos más importantes, el que nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso de la libre voluntad, de la cual resulta la necesidad que asumir todas aquellas consecuencias que de estos actos se deriven.

Para el caso de la empresa, la responsabilidad del Gerente general es tener comunicación directa con sus colaboradores para estar bien informado y los subordinados de este tienen la responsabilidad de mantener informado al Gerente General; pues la comunicación es el factor principal para llegar rápidamente al desarrollo de la empresa. Para su mejor identificación en la figura 13 se presenta en formas de nubes.

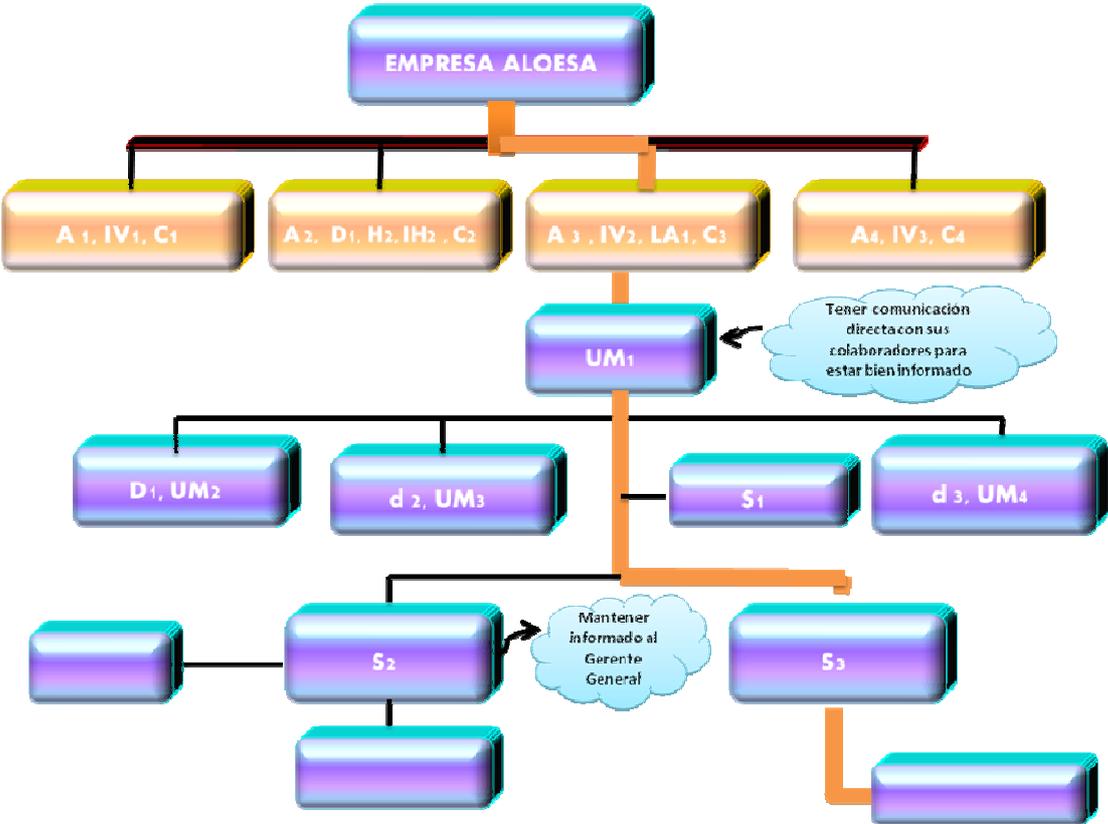
**Conglomerado:** Un conglomerado puede referirse a:

- En general, a la acumulación de elementos.
- Un tipo de roca.
- Un cúmulo de estrellas
- Un conglomerado empresarial, un tipo de asociación económica.

Respecto a las definiciones dadas por el diccionario wikipedia, el ultimo está altamente relacionado con lo que se pretende explicar; en lo que respecta a la empresa la definición de conglomerado se vería más claro y específico en un largo

plazo, por lo que se refiere a la asociación de empresas dedicadas y enfocadas a la producción de productos finales a base de la sábila, además de empresas dedicadas a otros fines pero que estarían contribuyendo en el beneficio de nuestra empresa. Y en la siguiente figura se presentan como C1, C2, C3, y C4.

**Figura 13. Organigrama de elementos teóricos conceptuales**



Fuente: Elaboración propia

**4.8 Fundamentación Teórica-Conceptual Del Modelo Organizacional**

En el presente subtema, se fundamenta los modelos organizacionales que se plantean para la empresa; por lo tanto se determina en cada una de las etapas los enfoques ya sean clásicos, contemporáneos o modernos dependiendo lo que se presenta en los organigramas correspondientes.

#### **4.8.1 Enfoques identificados a corto plazo**

La administración de empresas, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

Por lo tanto, los enfoques que se identifican y se relacionan para la propuesta del modelo de organización a corto plazo son:

- ◆ Administración Sistemática
- ◆ Administración Científica
- ◆ Escuela del Proceso Administrativo
- ◆ Escuela de las Relaciones Humanas o del comportamiento Humano, Administración de la Calidad Total (TQM)

Por lo que en el eje horizontal se presenta el año de contribución, Autores, conceptos claves o características, contribuciones y Limitaciones, y en su eje vertical se describen los enfoques ya sean clásicos, contemporáneos y/o modernos.

#### **Cuadro 7: Enfoques clásicos identificados en el modelo organizacional a corto plazo**

Enfoques Clásicos	Año	Autores	Conceptos Claves o Características	Contribuciones	Limitaciones
<b>Administración Sistemática</b>	(1776-1890)	Adam Smith David Ricardo (ingleses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización sistematizada para manufactura.</li> <li>Coordinación de procedimientos y procesos dentro de las operaciones económicas</li> <li>Administración de inventarios y control de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de la administración formal en Estados Unidos.</li> <li>Promoción de la producción eficiente y continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ignorar la relación entre una organización y su ambiente</li> <li>Ignorar diferencias entre las opiniones de los gerentes y los trabajadores</li> </ul>
<b>Administración Científica</b>	(1856-1915)	Frederick W. Taylor	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mejor método</li> <li>Método científico</li> <li>Capacitación</li> <li>Selección del mejor trabajador</li> <li>Motivación financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad y eficiencia</li> <li>Promover la cooperación entre la administración y los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera a los trabajadores como partes de una máquina</li> <li>Ignora las relaciones entre la organización y su ambiente</li> </ul>
<b>Escuela del Proceso Administrativo</b>	(1841-1945)	Henry Fayol (industrial francés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de las funciones administrativas</li> <li>Los ejecutivos determinan el propósito de la organización aseguran a los empleados y mantienen las comunicaciones</li> <li>Los gerentes deben responder a los desarrollos cambiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera que la administración es una profesión en la que es posible capacitarse y desarrollarse</li> <li>Dar importancia a los grandes aspectos políticos de los administradores de nivel superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exageración de comportamiento racional de los administradores</li> <li>Centra su atención en lo interno.</li> </ul>
<b>Escuela de las Relaciones Humanas o del comportamiento Humano</b>	(1920-1930)	Elton Mayo (psicólogo Australia- no)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los gerentes deben estimular el bienestar, la motivación y la comunicación de los empleados</li> <li>Las necesidades sociales tienen preponderancia sobre las económicas</li> <li>La productividad más que un problema de ingeniería, es un problema humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos psicológicos y sociales influyen en el desempeño</li> <li>Reconocer la importancia de los grupos informales</li> <li>La productividad no es un sistema de métodos sino del espíritu de colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ignorar el lado racional de los trabajadores y de la contribución de la organización formal a la productividad.</li> <li>Los descubrimientos de las investigaciones posteriores anulaban la afirmación simplista de que los trabajadores felices siempre son más productivos.</li> </ul>

Fuente: Meléndez, y M.A.P. Carmen Castro C., UASLP (2008).

### Cuadro 8: Enfoques contemporáneos identificados en el modelo organizacional a corto plazo

Enfoques Contemporáneos	Año	Autores	Conceptos Claves o Características	Contribuciones	Limitaciones
Administración de la Calidad Total (TQM)	(1990-2000)	Edwards W. Deming,  Kaoru Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un enfoque administrativo que parte de las expectativas del cliente al proporcionar bienes y servicios de gran calidad</li> <li>• Su meta consiste en resolver y después eliminar todos los problemas que se relacionan con la calidad</li> <li>• Está enfocado al mejoramiento continuo de los procesos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor satisfacción del cliente</li> <li>• Realización y desarrollo del personal</li> <li>• Lucro de los empresarios mediante el adecuado desarrollo empresarial</li> <li>• Espíritu de prevención, no de corrección.</li> <li>• Autocontrol como proceso de crecimiento</li> <li>• Búsqueda de la excelencia</li> <li>• Espíritu de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere del control estadístico del proceso</li> <li>• Necesita de una capacitación constante del personal para aplicar el Empowerment</li> </ul>

Fuente: Meléndez, y M.A.P. Carmen Castro C., UASLP (2008).

#### 4.8.2 Enfoques identificados a mediano plazo

En este apartado se consideran los siguientes enfoques clásicos, contemporáneos y modernos actualizados que determinan a la organización en su segunda etapa, como son:

- ◆ Escuela del Proceso Administrativo
- ◆ Escuela Estructuralista o Burocracia
- ◆ Escuela de Técnicas Cuantitativas
- ◆ Enfoque de Contingencias
- ◆ Organización que Aprende, Del desarrollo organizacional (DO) Al aprendizaje organizacional (AO)
- ◆ Planeación estratégica (PE)
- ◆ Enfoque de la calidad
- ◆ Outsourcing o Subcontratación y

◆ Empowerment.

**Cuadro 9: Enfoques clásicos identificados en el modelo organizacional a mediano plazo**

Enfoques Clásicos	Año	Autores	Conceptos Claves o Características	Contribuciones	Limitaciones
<b>Escuela del Proceso Administrativo</b>	(1841-1945)	Henry Fayol (industrial francés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de las funciones administrativas</li> <li>Los ejecutivos determinan el propósito de la organización aseguran a los empleados y mantienen las comunicaciones</li> <li>Los gerentes deben responder a los desarrollos cambiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera que la administración es una profesión en la que es posible capacitarse y desarrollarse</li> <li>Dar importancia a los grandes aspectos políticos de los administradores de nivel superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exageración de comportamiento racional de los administradores.</li> <li>Centra su atención en lo interno.</li> </ul>
<b>Escuela Estructuralista o Burocracia</b>	(1864-1920)	Max Weber (Sociólogo Alemán)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglas</li> <li>Impersonalidad</li> <li>División del trabajo</li> <li>Estructura jerárquica</li> <li>Estructura de autoridad</li> <li>Compromiso profesional de por vida</li> <li>Racionalidad</li> <li>Competencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consistencia</li> <li>Eficiencia en las actividades rutinarias</li> <li>Concede importancia a la posición y no a la persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rigidez y lentitud</li> <li>Relaciones interpersonales desgastantes debido a la impersonalidad</li> </ul>
<b>Escuela de Técnicas Cuantitativas</b>	(1946-1960)	Robert Mcnamara (ejecutivo de la compañía Ford)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación del análisis cuantitativo a las decisiones gerenciales</li> <li>PERT</li> <li>Investigación de operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones basada en términos cuantitativos</li> <li>Utiliza modelos matemáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los modelos descuidan los factores no cuantificables</li> <li>Ausencia de aspectos cualitativos</li> </ul>

Fuente: Meléndez, y M.A.P. Carmen Castro C., UASLP (2008).

**Cuadro 10: Enfoques contemporáneos identificados en el modelo organizacional a mediano plazo**

Enfoques Contemporáneos	Año	Autores	Conceptos Claves o Características	Contribuciones	Limitaciones
-------------------------	-----	---------	------------------------------------	----------------	--------------

<b>Enfoque de Contingencias</b>	1970	Joan Woodward	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las contingencias de las situaciones influyen en las estrategias, y los procesos, lo que resulta en un alto desempeño.</li> <li>• Hay más de una forma de alcanzar una meta</li> <li>• Los gerentes pueden adaptar sus organizaciones a la situación</li> <li>• Afirma que las características de las situaciones o contingencias determinan las estrategias de administración más eficaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las contingencias más importantes</li> <li>• Poner en duda los principios universales de la administración</li> <li>• Trata a las organizaciones y al medio ambiente interno y externo</li> <li>• Reconocimiento de la influencia de la tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todas las contingencias críticas se han identificado.</li> <li>• La teoría puede no ser aplicable a todos los problemas administrativos</li> <li>• Hay que considerar que la teoría es cambiante, es decir, dinámica</li> </ul>
<b>Organización que Aprende</b>	1990	Peter Senge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño organizacional sin límites</li> <li>• Cultura organizacional fuerte</li> <li>• Información compartida, abierta y oportuna</li> <li>• Liderazgo compartido y colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización hábil para crear, adquirir y transferir conocimientos, y para modificar su comportamiento a fin de reflejar nuevos conocimientos y percepciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para encontrar gente comprometida con un pensamiento disciplinado y con orientación a los detalles, capaces de responder en forma continua y aprendiendo nuevas formas de actuar</li> </ul>

Fuente: Meléndez, y M.A.P. Carmen Castro C., UASLP (2008).

**Cuadro 11: Enfoques Modernos Actualizados clásicos identificados en el modelo organizacional a mediano plazo**

Enfoques Modernos Actualizados	Año	Autores	Conceptos Claves o Características	Contribuciones	Limitaciones
--------------------------------	-----	---------	------------------------------------	----------------	--------------

<b>Organización que aprende</b>	(2000 en adelante)	Richard L. Daft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la comunicación y colaboración de manera que el mundo en la identificación y resolución de problemas, permite a la organización mejorar e incrementar la capacidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Tareas compartidas, empowerment</li> <li>• Jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación horizontal y muchos equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• no se manejan en cierta clase de organizaciones puesto no algunas empresas requieren de procedimientos y reglas bien definidas</li> </ul>
<b>Del desarrollo organizacion al (DO) Al aprendizaje organizacion al (AO)</b>	2006	Nicolas Maquiavelo, Peter Senge, Claes Janssen, Kaplan y Norton	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas.</li> <li>• Su objetivo consiste en rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas, costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.</li> <li>• El aprendizaje es una transformación personal que depende del autoconocimiento y, por consiguiente, trae un cambio del comportamiento colectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos y productivos.</li> <li>• Cuando se logra descongelar una cultura con actitudes negativas, se requiere "recongelar" los comportamientos positivos, asegurando que tanto la gente como la mentalidad colectiva hayan cambiado. Estos avances se conocen también como aprendizaje organizacional, y lo mas importante de las últimas técnicas del DO será lograr que la organización aprenda a aprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que se diagnostique su funcionamiento en forma global</li> </ul>
<b>Planeación estratégica (PE)</b>	(1970 a la fecha)	Michel E. Porter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación continua de las circunstancias cambiantes del entorno.</li> <li>• Estrategia: idea rectora que orienta la acción y las decisiones cotidianas de los niveles directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece que La empresa actúa por medio de cinco fuerzas: competidores directos, cadenas de proveedores, compradores, sustitutos y nuevos competidores e inversionistas emergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tener conocimiento del papel y el porcentaje que representan en el mercado de todos los productores.</li> <li>• Investigar sobre las diferencias de los productos y/o servicios: precio, calidad, bondades de los</li> </ul>

			y administrativos a través del tiempo.		productos. • Exige conocer a fondo la misión que cumplen los productos y servicios que proporciona al mercado.
<b>Enfoque de la calidad</b>	2006	W. Edwards Deming, Joseph Juran, Federico Taylor, Frank Gilbreth, Phillip B. Crosby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras.</li> <li>• Se define como "adecuación al uso"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determina por las interrelaciones entre los siguientes factores: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. producto</li> <li>2. el usuario y cómo usa el producto, cómo lo instala y que espera de él.</li> <li>3. Servicio durante el uso. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales aspectos: técnicos y humanos.</li> </ul> </li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad del producto es clave y debe cumplir las especificaciones preestablecidas.</li> </ul>
<b>Outsourcing o Subcontratación</b>	2006	Brian Rothery, Ian Robertson	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio exterior a la empresa que actúa como extensión de los negocios de la misma y que responde a su propia administración, en tanto que le fija los estándares y todas las condiciones de operación.</li> <li>• Analiza las posibilidades de la producción, comercialización o elaboración externa de actividades poco rentables y/o no sustantivas, al evitar procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación de actividades y/o departamentos de la empresa a fuentes externas (proveedores, consultores, despachos) para que realicen el trabajo bajo condiciones perfectamente especificadas en tiempo de entrega, calidad, costo, con garantías y/o penalizaciones, en caso de incumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere conocer perfectamente la cadena de valor de las actividades donde se ubica la empresa.</li> </ul>
<b>Empowerment</b>	2006	Richard L. Daft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta administrativa que permite analizar las estructuras de autoridad y división del trabajo, con el fin de incrementar las facultades de los colaboradores, unidades y equipos de trabajo para agilizar los procesos productivos, la toma de decisiones y disminuir los costos de nómina en una empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consiste en ampliar el tramo de control y facultades de los colaboradores para tomar decisiones con más autonomía, previa definición clara del objetivo y la visión de negocio</li> <li>• se basa en la premisa de que quienes realizan el trabajo son los más indicados para tomar las decisiones,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuye mandos medios y renuncia autoridad de los mismos.</li> </ul>

				siempre y cuando estén debidamente capacitados.	
--	--	--	--	---	--

Fuente: Meléndez, y M.A.P. Carmen Castro C., UASLP (2008).

#### 4.8.3 Enfoques identificados a largo plazo

Para la propuesta del diseño de organización que se espera alcanzar a un largo plazo, se fundamenta con enfoques contemporáneos y modernos aun más actualizados, esto nos permite tener una organización más adaptable a los cambios constantes del mercado y aun más así de la globalización. Estos enfoques que se mencionan son:

- ◆ Reingeniería de procesos de negocios
- ◆ Teoría del caos
- ◆ Organización que aprende
- ◆ Planeación estratégica (PE)
- ◆ Enfoque de la calidad
- ◆ Certificaciones de calidad y competencias laborales
- ◆ Reingeniería de Procesos De Negocio
- ◆ Justo a Tiempo
- ◆ Benchmarking (B-M)
- ◆ La era del conocimiento y capital humano intelectual.

**Cuadro 12: Enfoques contemporáneos identificados en el modelo organizacional a largo plazo**

Enfoques Contemporáneos	Año	Autores	Conceptos Claves o Características	Contribuciones	Limitaciones
-------------------------	-----	---------	------------------------------------	----------------	--------------

<b>Reingeniería de procesos de negocios</b>	1990	Michael Hammer  James Champy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejores resultados en aspectos como costos, calidad, precios, mejora de tiempos</li> <li>• Cambio radical de la manera de trabajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce el grado de “no intervención” entre departamentos mediante el incremento del monto de recursos que se reúnen simultáneamente para satisfacer las necesidades de los clientes</li> <li>• Tiempo de entrega más rápido</li> <li>• Facturación más exacta</li> <li>• Menos productos defectuosos</li> <li>• Principios de reingeniería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio radical modifica drásticamente su estructura, su tecnología y su personal.</li> <li>• Generalmente requiere de disponibilidad de recursos económicos</li> <li>• Causa temor en el personal porque muchos de ellos serán despedidos</li> </ul>
---	------	------------------------------------	---	--	---

Fuente: Meléndez., y M.A.P. Carmen Castro C., UASLP (2008).

**Cuadro 13: Enfoques Modernos Actualizados identificados en el modelo organizacional a largo plazo**

<b>Enfoques Modernos Actualizados</b>	<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Conceptos Claves o Características</b>	<b>Contribuciones</b>	<b>Limitaciones</b>
<b>Teoría del caos</b>	(2000 en adelante)	Richard L. Daft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones en los sistemas complejos y adaptables, y las organizaciones, no son lineales y están compuestas por numerosas interconexiones que crean efectos accidentales, hace que el universo se vuelva impredecible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugiere que las organizaciones deben ser consideradas como sistemas naturales que como maquinas bien aceptadas y predecibles.</li> <li>• Estructuras descentralizadas flexibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El medio ambiente es turbulento e impredecible</li> <li>• Relacione son lineales y manejan gran numero de variables.</li> </ul>
<b>Organización que aprende</b>	(2000 en adelante)	Richard L. Daft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la comunicación y colaboración de manera que el mundo en la identificación y resolución de problemas, permite a la organización mejorar e incrementar la capacidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Tareas compartidas, empowerment</li> <li>• Jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• no se manejan en cierta clase de organizaciones puesto no algunas empresas requieren de procedimientos y reglas bien</li> </ul>

				horizontal y muchos equipos.	definidas
<b>Planeación estratégica (PE)</b>	(1970 a la fecha)	Michel E. Porter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación continua de las circunstancias cambiantes del entorno.</li> <li>Estrategia: idea rectora que orienta la acción y las decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece que La empresa actúa por medio de cinco fuerzas: competidores directos, cadenas de proveedores, compradores, sustitutos y nuevos competidores e inversionistas emergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe tener conocimiento del papel y el porcentaje que representan en el mercado de todos los productores.</li> <li>Investigar sobre las diferencias de los productos y/o servicios: precio, calidad, bondades de los productos.</li> <li>Exige conocer a fondo la misión que cumplen los productos y servicios que proporciona al mercado.</li> </ul>
<b>Enfoque de la calidad</b>	2006	W. Edwards Deming, Joseph Juran, Federico Taylor, Frank Gilbreth, Phillip B. Crosby	<ul style="list-style-type: none"> <li>La calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras.</li> <li>Se define como "adecuación al uso"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se determina por las interrelaciones entre los siguientes factores: <ol style="list-style-type: none"> <li>producto</li> <li>el usuario y cómo usa el producto, cómo lo instala y que espera de él.</li> <li>Servicio durante el uso.</li> </ol> </li> <li>Principales aspectos: técnicos y humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La calidad del producto es clave y debe cumplir las especificaciones preestablecidas.</li> </ul>
<b>Certificación de calidad y competencias laborales</b>	2006	Jack Welch, Carlos González, Ramón Zeleny	<ul style="list-style-type: none"> <li>El incremento del comercio mundial obligó a nueve países europeos, a organizarse para crear un sistema obligatorio de calidad para sus productos.</li> <li>Reducción de desechos, reprocesos y quejas de los clientes.</li> <li>Da confianza a los accionistas.</li> <li>Visualiza el comportamiento real de los diferentes procesos involucrados en el sistema de aseguramiento de la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elimina cuellos de botella en la producción.</li> <li>Concientiza a los empleados y trabajadores sobre la calidad y mejora la cultura laboral de la empresa.</li> <li>Mejora la imagen y la credibilidad de la empresa en el mercado externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las microempresas no tienen el suficiente recurso para competir con las empresas transnacionales.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce los conflictos y problemas interpersonales, pues se delimitan las funciones y responsabilidades de cada miembro.</li> <li>• Eficaz utilización de los recursos materiales y humanos con el resultado de mayor productividad.</li> </ul>		
<b>Reingeniería de Procesos De Negocio.</b>	2006	Michael Hammer, James Champy, Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento en costos, tiempo de ciclo, servicio y calidad, con herramientas y técnicas enfocadas a negocios y orientadas hacia el cliente.</li> <li>• Revisión fundamental y rediseño radical de procesos internos y externos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del desempeño, o del rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corriente del pensamiento administrativo, producto del posmodernismo industrial, de la administración del conocimiento y de la aplicación de los sistemas de cómputo a la administración de las empresas que se inicia al final del siglo xx.</li> <li>• La reingeniería Implica “reinventar” la organización sin detener la marcha de la empresa.</li> </ul>	Los paradigmas tradicionales en las empresas son el obstáculo de los cambios tecnológicos y, a su vez, la causa principal del fracaso de la reingeniería.
<b>Justo a Tiempo</b>	2006		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cero inventarios.</li> <li>• Filosofía y técnica administrativa flexible y aplicable a todas las secciones y negocios de las empresas con el fin de identificar, atacar y solucionar sus problemas fundamentales, disminuir inversiones en activos circulantes y fijos, y buscar la simplificación administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía en tanto concepto de negocios con respuestas a las demandas del cliente interno y externo, tendiente a mejorar los niveles de satisfacción.</li> <li>• Técnica económico-financiera que permite disminuir las inversiones y reducir los activos circulantes y fijos que hagan más posible que las inversiones sean más rentables en relación con el dinero invertido.</li> </ul>	• Implica una coordinación perfecta con las partes interesadas.
<b>Benchmarking (B-M)</b>	2006	Robert C. Camp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.</li> <li>• Método con el cual las organizaciones de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudia la competencia y el desempeño propio.</li> <li>• Busca el conocimiento de las practicas de los lideres en cualquier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere conocimiento pleno del proceso y de sus fases.</li> <li>• La dirección de las</li> </ul>

			vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente.	rama, en los registros compatibles entre las empresas, como contabilidad, cobranza , servicio y de mercado.	empresas requiere mucha imaginación y creatividad.
<b>La era del conocimiento, capital humano intelectual</b>	2006	Peter Drucker, Bill George, Patrick H. Sullivan, Weston Anson	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia de los recursos humanos de la organización.</li> <li>• Aprovechamiento de los activos intangibles de las empresas o instituciones.</li> <li>• El capital humano se define como bienes intangibles que posee una compañía producto del conocimiento, investigación y desarrollo de nuevos procesos e innovaciones tecnológicas, cuyo valor económico incrementa el de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costos históricos.</li> <li>• Enfoque de ganancia.</li> <li>• Enfoque de mercado.</li> <li>• Valor de reputación.</li> <li>• Valor de reputación.</li> <li>• Valor de reemplazo y conversión.</li> <li>• El C.I. es un activo sin relación alguna con el pasivo contable de la empresa.</li> <li>• Permite a las empresas transformar por completo sus inversiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa riesgos cuando se valúa de manera incorrecta.</li> <li>• Se considera el recurso humano como un producto.</li> <li>• Ve al trabajador como un activo más, par el incremento de sus ganancias.</li> </ul>

Fuente: Meléndez., y M.A.P. Carmen Castro C., UASLP (2008).

#### 4.9 Discusión De Resultados

En base a los objetivos e hipótesis planteados en la investigación se analizan los resultados de la misma, destacando los más sobresalientes.

El modelo para lograr tales fines se plantea para tres periodos: corto, mediano y largo plazo, para los cuales se toma como referencia los propuestos en las figuras 10, 11 y 12, respectivamente. En ellos se da la propuesta organizacional y el manual de descripción de puestos, exponiéndose a continuación:

**Propuesta del modelo para la empresa a corto plazo.** Se plantea de acuerdo a las necesidades actuales que presentan los productores de sábila en esta región, de manera que estos puedan resolver los problemas de escasa integración y así formalizar una empresa donde puedan desempeñar sus actividades, y abarcar desde la producción hasta la etapa de transformación a materia prima. Por lo que se retoma que al echar a andar la empresa solo sería necesario formar un consejo directivo entre los mismos socios productores, y que entre ellos mismos cubran los puestos de Gerente General, Área de producción, Trabajadores, un encargado de ventas y uno en control de calidad, además de tener una vinculación con el área tecnológica.

**Propuesta del modelo para la empresa a mediano plazo.** Se pretende que la empresa vaya creciendo y desarrollándose, por lo mismo se plantea una nueva estructura a mediano plazo, ya que además de realizar lo que se define en el corto plazo, incorpore la transformación de la materia prima a productos finales en los tres mercados de producto como son: farmacéuticos, alimenticios y cosmetológicos; por lo que es necesario que el consejo directivo respalde y vigile las acciones de cada uno de las áreas para este periodo que serían las áreas necesarias que implica la extensión y una mejor atención al mercado interno.

Las áreas que se integran para este plazo son: Gerente de Productos finales, Empresa Comercializadora, Recepción, Beneficio, Finanzas, Encargado de Recursos Humanos, Producción, Innovación y desarrollo y áreas de venta para cada una de las áreas principales (Empresa Comercializadora, Gerente General y Gerente de Productos Finales).

**Propuesta del modelo para la empresa a largo plazo.** Para este periodo se pretende que la empresa llegue a ampliar la cobertura de mercado tanto interno

como externo que le garantice lograr sus objetivos y metas, ofertando productos finales como ultimo eslabón de la cadena de comercialización, tales actividades implica que la estructura de la empresa para este periodo se extienda a otras áreas: representantes comerciales, secretaria, Gerente de mantenimientos y almacén, auxiliares de mantenimiento y supervisor de producción; partiendo de que esta sería una estructura que permitiría mantener a la empresa en un mercado operando eficientemente.

Algunas de las ventajas de la propuesta organizacional son: El mejor aprovechamiento de los recursos; La integración a economías de escala, que le permitiría a la empresa reducir sus costos; La integración les abriría puertas a mercados tanto internos como externos; Abarcar mercados con mayores exigencias pero que son muy bien remunerados y finalmente estar dentro de los mejores competidores y en la globalización.

Algunas de las desventajas son: que los participantes que conformen la estructura organizacional no cumplan con lo acordado y esto no permita el desarrollo de la empresa; que no se cumplan las exigencias de normas de calidad; que exista desacuerdos laborales; entre otras.

#### **4.10 Conclusiones y recomendaciones**

Una vez analizado el entorno nacional e internacional del sistema sábila, el mercado de productos procesados a base de sábila tiene una tendencia de crecimiento, y dado el potencial que tiene la región y por lo tanto la organización de productores de sábila, da la posibilidad de ampliarse a la etapa de transformación de la materia prima y a la de productos finales, por lo tanto es posible que a través de la organización en la región de Jaumave, Tamaulipas (Principal región productora) logre que las organizaciones de productores prosperen.

En base a la información recabada y que se identifica la problemática y potencialidades en la producción, transformación y comercialización de la sábila, se propone una estructura organizacional para el corto, mediano y largo plazo, como herramienta para mejorar la situación de la organización de productores, aprovechando las ventajas que ofrece la región de Jaumave.

Dado lo anterior, a continuación se presentan los aspectos relevantes que localizamos dentro de la empresa y las sugerencias que se proponen para la misma: La integración es lo más importante para cualquier organización, se observó que es uno de los principales problemas en esta organización, ya que la mayoría de los productores encuestados no les daba seguridad trabajar con sus mismos compañeros productores, para la formación de una empresa. Pero una vez exponiéndole las características principales de los procesos de transformación de la sábila, además de proponerles las etapas de la futura empresa, la mayoría de los productores se interesaron a formar parte de esta sociedad, que por lo menos trataran de trabajar su producción, ya que muchos ni siquiera hacen el intento de cortar las hojas, porque no les conviene venderlas al precio establecido por el mercado oligopsónico en esta región. Así para poder contribuir en el mercado laboral y generar ingresos familiares.

Por otra parte, la propuesta de estructuras organizacionales se detalla para cada una de las tres etapas, es por eso que la empresa podrá verse según el grado de desarrollo en el periodo correspondiente.

Para que la empresa logre un grado de desarrollo tendrá que realizar lo que se propone en el manual de puestos, ya que se detalla claramente lo que cada funcionario o trabajador debe realizar en el área que le corresponda. Y que por lo tanto el encargado de Recursos Humanos sería el especialista para solucionar los problemas de estructura organizativa.

Además para que exista una buena integración de los productores en la empresa, deberán tener una visión empresarial, en la que al realizar sus actividades no distraigan sus funciones principales como son la planeación, el diseño de estrategias de la organización, así como el seguimiento y mejora de los procesos productivos.

Es conveniente escuchar a los trabajadores. Si se sabe que existen problemas y no se detectan exactamente cuáles son, posiblemente la respuesta la tenga uno de ellos. No se debe subestimar a los de menor rango, hay que recordar que son los colaboradores que se encuentran en contacto directo con la realización de las acciones.

## **BIBLIOGRAFIA**

**ÁLVAREZ, G.** Potencialidades para la producción y comercialización integral de la sábila en Jaumave, Tamaulipas. Tesis de Doctor en Ciencias. Instituto de Socioeconomía, Estadística e Informática. Colegio de Posgraduados, Montecillo, Texcoco, Estado de México, 2003.

**ARIE, Y.,** Lewin y Carroll U. Stephens, "Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design", manuscrito sin publicar, Duke University, 1990.

**ARIE**, Y. Lewin y Carroll U. Stephens, "CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model", *Organization Studies* 15, núm. 2 (1994), Pags. 183-212.

**BENNIS**, Warren y Burt Nanus. *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz.* Bogotá, Editorial Norma, 1985.

**BRIN**, Julio y Betancur A. Trabajo de investigación "La cooperativa agraria limitada de agua para riego (CALAGUA)" Las organizaciones de productores y el desarrollo de la granja. Montevideo, Uruguay. 2006.

**CANO**, A. Monografía: *Relaciones Humanas en la Empresa.* México 2007.

**CHIAVENATO**, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración,* Bogotá Colombia,; Editorial McGRAW – HILL INTERAMERICANA, S. A. 1999. Págs. 251 – 287

**C. WEST**, Churchman, *the Systems Approach,* Dell Publishing Co., Inc., Nueva York, 1968, pág. 8.

**DALF**, Richard L., *Teoría y Diseño Organizacional,* México D.F., Editorial Cengage Learning Editores, S. A. de C. V. 2007. Págs. 580.

**D'AMBROSIO**, S. Monografía: *Organización formal e informal.* México, 2008.

**DORADO**, A., Tesis profesional: *Propuesta de reorganización administrativa de una pequeña empresa abarrotera caso: Abarrotes Atlixco S.A. de C.V.* Por la Universidad de las Américas Puebla. Cholula, Puebla, México 2003.

**DRUCKER**, Peter. "La Gran Ruptura". Nuevas Metas para una Nueva Sociedad. México, Editorial Roble, 1970.

**ELKINS**, Arthur. Administración y Gerencia. Estructuras, Funciones y Prácticas. México, Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1980.

**FLORES**, Dante. Estudio de Caso cooperativa "las vertientes" villa el salvador lima, Perú. Villa El Salvador, 2005.

**FLORES**, Luis. Trabajo de investigación "Labradores mayas: una experiencia exitosa en el abasto de vegetales frescos a cadenas de supermercados", por la Universidad Estatal de Michigan. 2006

**FONSECA**, F. y Romero Ma. Tesis profesional "Propuesta de una nueva estructura organizacional y manual de descripción de puestos para la empresa Complejo Agrícola de Morelos 2001" por la Universidad de las Américas Puebla. Cholula, Puebla, México 2005.

**FREMONT** E. Kast y James E. Rosenzweig, *Administración en las Organizaciones*, Libros McGRAW – HILL DE MEXICO, S.A. de C.V. 1979. págs.. 117 – 131.

**GORDON** R., Judith Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice-Hall, 1997.

**GUERRA** Guillermo. y Aguilar, Alfredo. *Manual práctico para la Administración de Agronegocios*, México, D.F.; págs. 63 -76; Editorial Limusa S.A. de C.V. 1994.

**KREITER**, Robert y Angelo Kinicki. Comportamiento de las Organizaciones. Madrid, Tercera Edición, Madrid, Editorial IRWIN, 1996.

**LEWIS**, Mike y Graham Kelly. La eficiencia administrativa. 20 actividades para lograrlas. Bogotá, Editorial Norma, 1986.

**LÓPEZ M.**, “Estudio de factibilidad para el establecimiento de una planta procesadora de sábila (Aloe Vera L.) En el estado de Yucatán”. Ingeniero Agrónomo Especialista En Industrias Agrícolas, Chapingo México 1994. Págs. 67 – 82.

**MELÉNDEZ**, Yulisa. y M.A.P. Carmen Castro C. Proyecto de investigación “perspectivas históricas de la evolución de la teoría y el diseño organizacional”, en el 10° verano de la ciencia en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 2008.

**ROBBINS**, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México, Séptima Edición, Editorial Prentice-Hall, 1996.

**SECOFI**, Frutas y verduras congeladas, México D. F., Págs. 83-104, Editorial Porrúa, S. A. de C. V. 2000.

**TALCOOT** Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, the free Press, Nueva York, 1960, Págs. 60-96; Thomas A. Pettit, “A Behavioral Theory of Management, en *Academy of management Journal*, diciembre de 1967 , pags. 341-350; y James D. Thompson, *Organizations in Action* , McGraw –Hill Book Company, Nueva York, 1967.”