

Competencias directivas del empresario agroindustrial

Managerial Competencies of agro-industrial entrepreneurs

Manuela Camacho Gómez

manuela.camacho@ujat.mx

Licenciada en Relaciones Comerciales por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, magíster en Dirección Internacional por el Instituto Tecnológico Autónomo de México y doctora en Educación Internacional por el Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Profesora investigadora de tiempo completo de la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

pensamiento y gestión, N° 44

ISSN 1657-6276 (impreso)

ISSN 2145-941X (on line)

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.10528>

Resumen

El artículo analiza los rasgos directivos de los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate ubicados en Comalcalco y Cunduacán Tabasco (México), quienes tienen ante sí el reto del gerenciamiento comercial, la fabricación y el manejo agrícola. La gestión se complejiza porque participan en dos sectores: agroindustria y turismo; en el primero, con productos físicos, y en el segundo, con intangibles (servicio). Su propósito es añadir valor al estado actual del conocimiento del perfil del empresario agroindustrial mexicano. Se siguió el método cualitativo con enfoque fenomenológico sistémico. Los principales hallazgos muestran que, en el modelo de competencias directivas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los empresarios muestran acentuadas competencias intelectuales, de adaptabilidad y orientación a resultados, así como competencias estratégicas. Sin embargo, aún están pendientes de consolidar las relativas al manejo del ambiente interno.

Palabras clave: *competencias directivas; agroindustria; directivos; modelos de competencias empresariales.*



Abstract

This article analyzes the managerial features of the owners-administrators of the cocoa and chocolate haciendas located in Comalcalco and Cunduacán, Tabasco, Mexico; these owners face the challenge of commercial management, manufacturing and agricultural management. The managerial process becomes more complex because they participate in two sectors: agro-industry and tourism. In the first one, with physical products and in the second one, with intangibles (services). The purpose of this work is to add value to the knowledge of the profile of the agro-industrial mexican entrepreneur. The qualitative method with a phenomenological systemic approach was followed. The main findings, based on the management skills model of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), show that employers have marked intellectual competences of adaptability and results orientation; as well as strategic competences. However, they are pursuing to consolidate the competencies related to the management of the internal environment.

Keywords: *Managerial Competencies, agroindustry, managers, business skills models.*

Fecha de recepción: 11 de junio de 2017

Fecha de aceptación: 1 de noviembre de 2018

1. INTRODUCCIÓN

El sector agroindustrial y el turístico son considerados estratégicos para la economía de México, debido a la generación de divisas y el desarrollo regional que fomentan, ya que ambos promueven redes de valor (Secretaría de Turismo [SECTUR], 2017a; Fideicomiso de Riesgo Compartido [FIRCO], 2017). En el sector agroindustrial, este país desempeña un papel destacado por la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y biológicos (Tessellar, 2016); es la tercera fuente de generación de divisas, con ventas en los mercados internacionales de aproximadamente USD 29 000 millones en 2016, monto que supera a los sectores turístico y petrolero (Barrales, 2017). En el sector turístico, México ocupa el octavo lugar en el ranking de países más visitados de la Organización Mundial del Turismo (OMT), recibe 35 millones de turistas internacionales que representaron ventas por USD 19 600 millones en 2016 (SECTUR, 2017a). Con estas tendencias, se aprecian mercados agroindustriales y turísticos altamente competidos, lo cual supone que las organizaciones que en ellos participan son competitivas. Por tanto, converger con productos y servicios en ambos sectores es un desafío que precisa de estrategias empresariales y de competencias directivas cualificadas, es decir, ser competitivos hacia ambientes externos e internos.

En este artículo, se aborda el caso de las haciendas del cacao y el chocolate mexicanas que incursionan en la agroindustria y comercializan bienes intermedios (pasta, manteca de cacao) y finales (chocolate en barra, en polvo, tablillas, bombones, avena con cacao, licor de cacao). Sin embargo, varias de estas empresas, especialmente las que integran procesos agrícolas (preparación de tierra, siembra, postsiembra y cosecha), tienen en sus plantaciones un atractivo para el turismo cultural donde también intervienen atendiendo a visitantes que gustan de realizar recorridos en estos lugares plenos de vegetación, flora y fauna y participan como cocreador del servicio. Consecuentemente, el desafío organizacional se incrementa cuando la atención se dirige a dos sectores económicos (agroindustria y turismo), en los cuales los consumidores buscan diferentes satisfactores. En el entorno interno, los propietarios o administradores de las haciendas requieren competencias directivas y amplios conocimientos sobre el

proceso agrícola y recursos turísticos, ya que en esas áreas recaen las actividades estratégicas de sus negocios.

Desde la perspectiva de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), las competencias directivas son necesarias para facilitar la competitividad de la agroindustria, mediante el establecimiento de vínculos comerciales, servicios de desarrollo empresarial y estrategias para hacer negocios, además de otros conocimientos técnicos (FAO, 2015). Asimismo, los empresarios agroindustriales requieren una base académica, de conocimiento basado en la experiencia práctica (FAO, 2013).

Para la OMT, la competitividad en este sector se logra con la creación y el intercambio de conocimientos, el desarrollo de los recursos humanos, la planeación turística, la atención a las tendencias del mercado, la gestión para el desarrollo sostenible, el *marketing* y la promoción, el desarrollo de productos y la administración de riesgos (OMT, s. f.); otras competencias son las lingüística y la utilización de tecnologías de la información y la comunicación para la atención de sus clientes.

Las competencias directivas conforme a la OCDE son atributos o rasgos específicos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, para desempeñar una tarea concreta de manera eficaz y eficiente. Estas se agrupan en tres bloques: resultados (orientado a) interpersonales y estratégicos (OCDE, 2014). Es bajo este modelo en su nivel 5 (competencias para directores) que se desarrolla el presente artículo, cuyo propósito fundamental es realizar una aproximación al perfil del empresario agroindustrial, específicamente de los directivos de las haciendas del cacao y el chocolate en Tabasco (México).

2. CONTEXTO AGROINDUSTRIAL

La transformación del sector agroindustrial ha generado cambios en el conjunto de capacidades necesarias para competir. De tal manera que sus modos de administración se enfocan hacia coordinación de flujos de productos, gestión de operaciones de procesamiento, sistemas de producción y procesamiento y distribución estrechamente vinculados, que se extien-

den por toda la cadena de abastecimiento, tanto en el ámbito nacional como internacional (FAO, 2013, p. 29). La agroindustria es considerada como un subconjunto del sector manufacturero que procesa materias primas y productos intermedios agrícolas, forestales y pesqueros (FAO, 2013), la cual puede ser proveedora o consumidora de materias primas, y su proceso de producción alinearse a lo artesanal o industrial. Sin embargo, las tendencias son hacia la innovación, el uso de tecnologías, la especialización de productos y un mayor número de procesos de transformación (FAO, 1997).

En general, este sector tiene un carácter estacional y una variabilidad en la producción, así como propiedades perecederas, que exigen actividades a partir de una base agrícola, lo cual precisa de una integración estrecha de la producción de la materia prima y la elaboración, en concordancia con la comercialización (FAO, 1997). La industria se caracteriza por asumir desafíos en la distribución y el almacenamiento de sus productos, por la reducida vida de anaquel y los altos costos de almacenamiento, logística y distribución (Moret, 1987). Su diferenciación se deriva de la alta competencia y competitividad del sector (Aguilar, 1998) y el valor agregado es perceptible a sus consumidores a través de bienes de alta calidad, diferenciados por atributos particulares como origen, forma de producción y estrictas normas de inocuidad (FAO, s. f.).

Empresarios agroindustriales

La concepción de empresario ha sido estudiada desde diversas perspectivas. Se le aprecia como la persona que dirige una organización sin que necesariamente lo haya emprendido. Estudia los costos de producción y la estimación de la demanda, es un profesional con capacidad directiva (Rodríguez, 2017). Tiene el desafío de lograr la administración y el funcionamiento óptimo de la empresa, por tanto, gestiona la autoorganización, la cual precisa del conocimiento sobre la complejidad del entorno y, en consecuencia, exige actuar y responder eficazmente, verificando continuamente los imprevistos que no se pueden anticipar y cuyas soluciones no pueden estar planeadas (Vicari, 1998, p. 144). En general, puede decirse que el directivo lo que necesita es capacidad para hacer más y mejores cosas (Serrano, 2017).

Respecto de los perfiles de los empresarios agroindustriales son escasas las publicaciones que abordan el tema. Entre estas, se pueden citar los hallazgos de Chinchilla y Lombardía (2001) referentes al perfil básico del directivo en el sector de alimentación y tabaco en España, cuyas competencias más relevantes fueron liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, *coaching* y dirección de personas. Aunque en un nivel menor, aparecen la proactividad, gestión de recursos, integridad, resolución de problemas y toma de decisiones, así como visión de negocio. Este perfil, según las autoras, da cuenta de un directivo orientado al compromiso con la empresa al tiempo que desarrolla sus propias capacidades de aprendizaje y trabajo en equipo. Otro trabajo localizado es el de Páez, Rincón, Astudillo y Bohórquez (2014), quienes identificaron las diez competencias del dirigente líder en el sector floricultor en Colombia, donde destacan integridad y confianza, comunicación, desarrollo de equipos de alto desempeño, capacidad negociadora y capacidad de direccionamiento estratégico. Las otras competencias corresponden a orientación a la obtención de resultados, importancia en la acción, perseverancia, uso efectivo del tiempo y toma de decisiones. En esta revisión de artículos relacionados con competencias directivas en el sector agroindustrial, también se identificó el trabajo de Restrepo y Arias (2015), quienes concluyen que las características de los líderes de empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia se distinguen por sus competencias de actividad, credibilidad, propiciador del cambio, estrategia y ejecutor operativo que interpreta el contexto social y lo articula con la estrategia del negocio.

En estas aproximaciones del perfil del directivo agroindustrial convergen tres competencias: liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. Aunque también podría asumirse que, en lo general, son emprendedores, capaces de identificar oportunidades en el mercado, generar o adoptar innovaciones, gestor de recursos para el logro de ganancias, asumiendo el riesgo que ello involucra (Jaramillo, Escobedo, Morales y Ramos, 2012).

3. MARCO CONCEPTUAL DE LAS COMPETENCIAS EMPRESARIALES

Hoy día, se requieren competencias directivas que conduzcan al bienestar y la rentabilidad de las organizaciones. Según Levy-Leboyer (1992), citado por Alles (2005), las competencias son comportamientos que pueden transformarse y hacerse más eficaces ante una situación dada. Están ligadas a aptitudes, personalidad y conocimientos adquiridos y a destrezas, actitudes, motivación y compromiso (Taype, 2015). También se consideran como capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Contempla características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, según sean las empresas o los mercados (Alles, 2005). Así, las competencias son comportamientos habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva (Cardona, 1999); atributos o rasgos específicos que precisan un colaborador excepcional, para desempeñar una tarea concreta de manera eficaz y eficiente en la organización (OCDE, 2014). Las competencias pueden adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje, ya sean cognitivas, técnicas o socioemocionales (OCDE, 2017), se adquieren durante la formación académica, se activan en el mercado laboral y se usan de manera eficaz para la economía y la sociedad. De tal manera que el conjunto de todas las competencias disponibles para la economía en un momento dado conforma el capital humano de un país (OCDE, 2017).

Competencias universales

Las competencias universales se refieren a aquellas capacidades que son útiles y aplicables en cualquier contexto (Álvarez, Gómez y Rato, 2004). Levy-Leboyer (1992), citado por Alles (2005), identifica 27 destrezas que debe poseer una persona al frente de una empresa (véase tabla 1).

Tabla 1. Competencias directivas universales

Presentación oral	Comunicación oral	Comunicación escrita
-------------------	-------------------	----------------------

Análisis de problemas de la organización	Análisis y comprensión de los problemas externos a la organización	Planeación y organización
Delegación	Control	Desarrollo de subordinados
Sensibilidad	Autoridad sobre individuos	Autoridad sobre grupos
Tenacidad	Negociación	Vocación para el análisis
Sentido común	Creatividad	Tomar riesgos
Decisión	Conocimientos técnicos y profesionales	Energía
Apertura a otros intereses	Iniciativa	Tolerancia al estrés
Adaptabilidad	Independencia	Motivación

Fuente: Levy-Leboyer (1992), citado por Alles (2005).

Competencias genéricas (supracompetencias)

Estas competencias universales están presentes en el modelo de supracompetencias (Levy-Leboyer, 1992, citado por Alles, 2005), compuesto por cuatro subgrupos:

- Intelectuales: perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planeación y organización.
- Interpersonales: dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal y comunicación oral.
- Adaptabilidad: adaptación al medio.
- Orientación a resultados: energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez en los negocios.

Competencias directivas

Otro modelo es el denominado competencias directivas (Cardona, 1999), que está conformado por tres subgrupos:

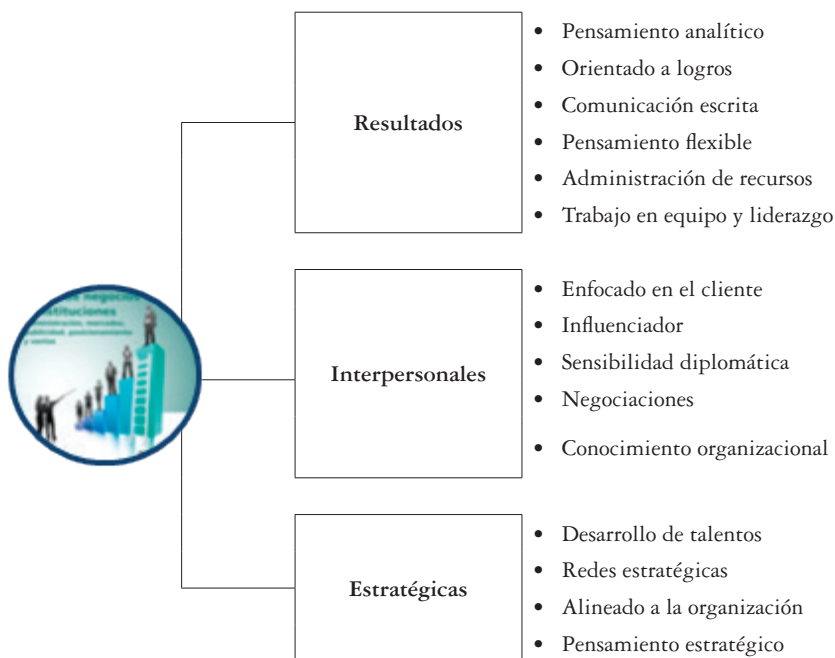
- Estratégica: detección de oportunidades, peligros y fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del nego-

cio, identificación de puntos clave de una situación compleja y capacidad de síntesis y de toma de decisiones, así como la eficacia en la gestión de recursos, respuesta pronta a las sugerencias y necesidades del cliente, generación de redes con personas clave dentro de la empresa y del sector y aplicación efectiva del proceso de negociación interna y externa.

- Intratégicas: manejo de comunicación efectiva, empatía, delegación, *coaching* y trabajo en equipo.
- Eficacia personal: proactividad (iniciativa, creatividad, autonomía personal), autogobierno (disciplina, concentración, autocontrol) y gestión personal (gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión del riesgo (Taype, 2015).

Competencias para directivos

Conforme a la OCDE (2014), las competencias directivas se agrupan en tres bloques: resultados (orientado a), interpersonales y estratégicas (véase figura 1). Estas quince competencias se ajustan a cinco niveles, donde se determinan los componentes clave de cada uno (véase tabla 2).



Fuente: Elaborado propia según la OCDE (2014).

Figura 1. Competencias para directivos

Tabla 2. Competencias clave según puesto o estatus dentro de la organización

Nivel				
1	2	3	4	5
Asistentes	Asistentes corporativos	Economistas	Analistas experimentados	Directores de área
Secretarias	Asistentes de administración	Analistas políticos	Administradores	Consejeros
Operadores	Oficinistas	Analistas de tecnologías de información		Subdirectores
	Logística	Consultores de recursos humanos		Directores

Fuente: Elaboración propia según la OCDE (2014).

Para fines de este trabajo, se describen las quince competencias clave propias de un directivo (nivel 5), (véase anexo 1).

4. MÉTODO

Este trabajo de investigación se basó en el método cualitativo con enfoque fenomenológico sistémico (Martínez-Miguélez, 2006), mediante las técnicas de observación en sitio, observación participante y entrevistas a profundidad (Pérez, 2007), esta última de tipo semiestructurada con 28 preguntas abiertas (véase anexo 2). Esto permitió generar una aproximación del perfil del empresario agroindustrial del cacao y el chocolate, a partir de las competencias para directivos propuestas por la OCDE (2014), la cual se eligió tomando en cuenta el alcance mundial del modelo y en atención a que el máximo organismo internacional de la agroindustria, la FAO, en estrecha relación con la OCDE, han impulsado iniciativas para promover el capital humano calificado en este sector (OCDE, 2015).

Las particularidades demográficas de los entrevistados se aprecian en la tabla 3.

Tabla 3. Características de los sujetos entrevistados

Empresario	Empresa	Género	Edad	Estado civil	Formación profesional
A	Hacienda la Luz	Masculino/ Femenino	47/45	Casados	Licenciado en Mercadotecnia/ licenciada en Comunicación
B	Finca Cholula	Masculino	35	Casado	Ingeniero industrial
C	Hacienda Chonita	Masculino	58	Casado	Licenciado en Relaciones Públicas (carrera trunca)
D	Hacienda DRUPA	Masculino	35	Casado	Licenciado en Gastronomía, magíster en Administración
E	Hacienda Jesús María	Masculino	55	Casado	Ingeniero mecánico industrial

Fuente: Elaboración propia.

La observación en sitio y la observación participante (Martínez-Miguélez, 2006) permitieron que los investigadores realizaran un recorrido completo por las plantaciones, haciendas y fábricas de las organizaciones estudiadas y conocieran el proceso de interacción de los propietarios administradores con clientes y colaboradores. En una segunda visita, se aplicaron las entrevistas a profundidad que fueron enriquecidas con los aportes de los empresarios A, B, C y D. Con respecto al directivo de la empresa E, solo se realizaron la observación en sitio y la observación participante, debido a que no accedió a otorgar una entrevista personal. Sin embargo, se sustituyó con la técnica videasonora (Martínez-Miguélez, 2006), a través de tres videoentrevistas que el empresario concedió a diferentes medios en periodos distintos y que coincidían con la fase de estudio de este proyecto.

5. HALLAZGOS

El número de empresarios de las haciendas del cacao y el chocolate que actualmente están participando en la agroindustria y en el turismo cultural suman cinco. Son jóvenes propietarios y administradores que promedian una edad de 45 años. Todos corresponden en su totalidad al género masculino, solo en el caso de la Hacienda la Luz, se tiene la incursión empresarial de una mujer que, junto con su esposo, administran su organización. Cuatro de ellos poseen títulos de una carrera profesional: licenciado en Mercadotecnia (A), ingeniero industrial (B), licenciado en Gastronomía y magíster en Administración (D), ingeniero mecánico industrial (E) y carrera trunca en Licenciatura en Relaciones Públicas (D). Las familias de los empresarios A, B, C y E se iniciaron en la industria de cacao y chocolate desde hace aproximadamente cien años, solo el empresario D tiene menor tiempo en el sector (treinta años).

De acuerdo con el cotejo realizado, se pudo encontrar que, en general, los cinco propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en Tabasco (México) son competentes para desempeñar sus funciones directivas de manera eficaz y eficiente (OCDE, 2017), aunque las principales destrezas observables están en sus relaciones interpersonales. En la orientación a resultados, tienen áreas de oportunidad en la comunicación escrita y en las competencias estratégicas y aún requieren de acciones con-

cretas para el desarrollo de talentos. Según las entrevistas a profundidad, la observación en sitio y la observación participante, fue posible definir una aproximación del perfil directivo de los empresarios agroindustriales de referencia.

Se pudo observar que de los tres grupos de competencias del modelo de la OCDE (2014), la de orientación a resultados es la más consistente entre los empresarios, aunque existe un área de oportunidad para activar y usar el trabajo en equipo. En las competencias interpersonales, se apreció la necesidad de consolidar el conocimiento organizacional, y en las estratégicas, falta activarse el desarrollo de talentos. Así, se pudo lograr un análisis de cada una de las quince competencias incluidas en el modelo referido y aplicadas con los directivos de las haciendas del cacao y el chocolate; estas se ilustran con pasajes de las entrevistas a profundidad.

Pensamiento analítico

Los empresarios A, B y E manejan y generan información estratégica sobre procesos de agrícola, fabricación, *marketing* y turismo del cacao y el chocolate, así como definen prioridades y acciones de acuerdo con el contexto externo. El directivo de la empresa C está adquiriendo esta competencia, aunque su énfasis está en el servicio turístico, en tanto que el de la empresa D orienta su pensamiento hacia el *marketing* y servicio turístico, clave de su negocio.

Luego, nos mandan a hacer proyectos y nos meten con bancos, y la verdad que uno con bancos no quiere nada... nosotros provocamos derrama económica en el estado, es por nosotros (haciendas) que el turista viene, pero también acude a restaurantes, utiliza hoteles, toma transporte, entonces, siento que debe de haber apoyo de recursos financieros, aunque sea anual, por lo menos que nos alcance para mantenimiento, pintura y todo eso, debería ser constante, ¿no? (B)

Sí, queríamos que se convirtiera en empresa y que fuera redituable, pero no era algo cuadrado, nunca pensamos que, si ibas a poner tus manos de chocolate (huella), eso implicaba logística. Así que empezamos al revés de como normalmente empiezan las empresas, pero era así o sería más costoso, tendríamos que haber tenido a las personas, habríamos que ha-

ber tenido visto, analizado, si era viable, pues eso iba hacer más caro, no podíamos hacerlo de esa manera. (D)

Orientación a logros

Esta competencia fue observable en los empresarios A, B, D y E, quienes procuran alcanzar sus metas organizacionales, asumiendo riesgos en un marco favorable para el desarrollo de sus negocios. El directivo de la empresa C aún no tiene definida sus metas organizacionales. Los empresarios A y E han incursionado en proyectos con financiamiento externo a nivel nacional.

Nosotros tenemos la cadena completa, distintos negocios definidos, la plantación de cacao son 26 hectáreas, la fábrica de chocolates desde 1958, la marca es Wolter, la parte turística con los recorridos por el museo vivo del cacao y la tienda como servicios. Entonces, bueno, servicios, turismo y comercio. (A)

Comunicación escrita

Los empresarios A y E son quienes cuentan con un mayor número de empleados; según las necesidades que tengan, generan estrategias para la comunicación organizacional y conocen, en la práctica, el perfil de puestos complejos y los manejan a su favor. Los directivos de las empresas B, C y D tienen un número menor de colaboradores y les falta delimitar descripciones de puestos por escrito.

Pensamiento flexible

Los cinco empresarios son intelectualmente ágiles para responder a los cambios del medio ambiente interno y externo. Solicitan ideas y responde positivamente a sus grupos internos. Los directivos de las empresas A, B y E lo enfocan, principalmente, al proceso agrícola y la producción del cacao y el chocolate, además del *marketing* y los servicios turísticos en sus haciendas. En tanto que los de las empresas C y D lo dirigen solo hacia el *marketing* y el servicio turístico, ya que su producción agrícola y comercial es limitada.

Sí, utilizamos una cocoa fermentada, nos adaptamos a las tendencias internacionales, y ya tenemos desarrollados los aromas, entonces vamos a decir, se dividen mecánicamente en dos partes: sólida y líquida cuando está caliente, la cocoa va a tener el color, el sabor y el olor a chocolate, ¿verdad? Y la manteca va a tener algo de olor, pero no tiene sabor, y un árbol te va a dar la consistencia del chocolate de la parte de la manteca. (E)

Administrador de recursos

Esta competencia es aplicada por los directivos de las empresas A, B, D y E, debido a que definen prioridades y organizan a su personal para atender las demandas internas y externas. También evalúan el impacto financiero y toman decisiones estratégicas. El empresario de la organización C no evidenció una administración de personal y sus finanzas se percibieron limitadas y sin orden.

Entonces, la fábrica también tiene un diseño acorde con el recorrido turístico para que sea parte de este, a pesar de que son cuatro negocios distintos, que están en etapas diferentes, pero convergen, para optimizar los costos. (A)

Están surgiendo muchos pequeños chocolateros con características del cuidado del medio ambiente, de ayuda al productor de cacao, y estamos aprendiendo algunas cosas de los europeos, ¿verdad? ¡Lo que no se debe hacer! Primero, vamos a consumir un chocolate bueno y que esté elaborado con cacao mexicano. El cacao es salud, te lo puedes comer en ensaladas, dejar la cáscara de cacao para comerlo también en frituras, y todo eso es cuidar el medio ambiente, porque vamos a sembrar más cacao de forma selvática, y eso es lo que nos va a propiciar que se genere más vida y ambientes más propicios para generar un ecosistema más amigable. (E)

Trabajo y liderazgo de equipo

Se observó que los cinco empresarios tienen estructurados sus equipos de trabajo y delegan autoridad para que se asuman responsabilidades y los involucran en las decisiones y los planes que les atañen. El directivo en quien se observó más contundentemente esta competencia fue el D.

Sí, todo lo queremos hacer muy dinámico, sensorial, que el cliente interactúe. El personal, cada uno en su área, por ejemplo Memo en temporadas de calor atiende la parada del agua de mucilago (agua de cacao), el visitante nota que alguien lo está esperando con algo fresco... Liz, aquí diseñó la estrategia de oler la cascarilla del cacao y, después, embarrar, el objetivo es que el cliente sienta las texturas y ¡si hay quien los guíe mejor!... Entonces todo eso se va poniendo en la mesa, el equipo va dando la lluvia de ideas, se estructura la dinámica, son cosas que no son cuadradas, pero que han tenido mucha aceptación. (D)

Enfoque en el cliente

Los empresarios A, B, D y E cuentan con clientes leales que usan su experiencia y el prestigio que tienen por su incursión en eventos especializados en México y en el extranjero (Salón del Chocolate en París, Miami, Perugia), por lo cual han logrado atraer a clientes nacionales e internacionales, y determinan la dirección estratégica para lograr oportunidades a largo plazo satisfaciendo las necesidades de sus clientes actuales, monitoreando y renovando su modelo y estándares de servicios. Las empresas A y E han realizado innovaciones y hecho inversiones en selección y empaques de sus productos y en el lanzamiento de una línea de productos *gourmet*. Poseen amplia capacitación, y junto con los directivos de las empresas B y D, conocen las tendencias del *marketing* del chocolate a nivel internacional. El directivo de la empresa C tiene pocos clientes (locales y nacionales), aunque hace esfuerzos por atraerlos.

A los viajes, a ferias, eso es lo que nosotros hacemos, dos ferias nacionales y una feria internacional al año, ¡ese es el *marketing*! O sea, la feria internacional depende de qué mercado estemos buscando. (A)

Nosotros no tenemos tanta variedad de productos porque solo fabricamos el producto puro molido a piedra (metate), y sacamos la pasta, o sea, chocolate de mesa. También fabricamos uno almendrado, una mezcla entre golosina y de mesa. No usamos conservantes, poco porcentaje de azúcar. Tenemos un amargo que es 100 % cacao, entonces... son productos que van concentrados y puros. (B)

La gente me recuerda por el servicio, como la atención es personalizada, ya cambia completamente, porque aquí en Tabasco no hay calidad de servicio, siempre digo buenos días con una sonrisa, o sea, como debes atender a tu cliente, ¿no? (C)

Y empezamos a crear y a diseñar algo con un enfoque turístico-gastronómico, así es como empezó a surgir la idea. Lo que está reflejando a la empresa es ese trato muy personalizado... que te estemos esperando, que sepamos que ahí vienes, y podamos atenderte de una manera más personalizada. (D)

Influenciador

Los directivos de las empresas A, B y E poseen gran influencia e iniciativa en el sector, se observa que utilizan comunicación estratégica en situaciones importantes para su organización, manejan dificultades o demandas de otros colegas, se anticipan y construyen alternativas para darlas a conocer en el momento oportuno y se apoyan en expertos y terceras partes para influenciar a otros. Los tres son especialistas en siembra y cosecha de cacao y otros frutos y hortalizas asociados con la producción cacaotera. Los directivos A y E fueron impulsores del primer Festival del Chocolate en México y fomentaron durante diez años el registro de la denominación de origen del Cacao Grijalva hasta lograrlo. El primero (A) obtuvo, en 2016 y 2017, el Chocolate Awards Internacional medalla de oro, plata y bronce por sus chocolates *gourmet*. El segundo de ellos (E) es presidente nacional del Sistema Producto Cacao. Los empresarios de la organización C y D son sus seguidores.

Cuando nace la Ruta del Cacao, pues no es que el Gobierno la haya inventado, sino que previamente nosotros [Finca Cholula] como haciendas ya teníamos un trabajo de años, también se había incorporado la hacienda de Jesús María, luego la hacienda la Luz, éramos los tres productores. Por cuenta propia y con nuestro esfuerzo creamos la imagen [de la Ruta] que fuera de atracción para el turismo... (B)

Mira, nosotros hemos recorrido muchos países... México tiene todavía más ventaja competitiva que los otros. Aunque produce únicamente 27 000 toneladas de grano, no somos autosustentables, pero tampoco

vamos a vender ese cacao como ordinario. Como lo conocemos a nivel mundial, actualmente estamos diferenciando el cacao mexicano por todas las cualidades que tiene, ya que cuenta con una gran diversidad y la forma de cultivo es simbiótica, selvática, con el cuidado del medio ambiente, orgánicos, etc. Y todo esto tiene un gran valor actualmente, lo pagan bien en Europa, en Asia, incluso aquí en México. (E)

Sensibilidad diplomática

Los directivos de las empresas A y E mantienen estrecha relación con colegas de alto nivel o con personas del Gobierno y conocen cuándo permanecer firme y cuándo ser seguidores.

Desde la década de 1960, más o menos, el dueño de una agencia de viajes era muy amigo de mi abuelo. Don Darío traía extranjeros, italianos, franceses, alemanes y él les hacía circuito en Villahermosa y se los traía a la zona arqueológica de Comalcalco, entonces él lo que hacía era ir a visitar a mi abuelo, traía a los extranjeros; como mi abuelo hablaba inglés. (A)

De hecho, eso sí fue casi a los cuatro o cinco meses que el coordinador de Turismo nos conoció después de haber abierto la empresa, entonces desde ahí prácticamente se hizo oficial nuestra incursión en la Ruta del Cacao al chocolate, como a los ocho o diez días en un evento lo dio a conocer, nos invitó y difundió en los medios que había una nueva hacienda. (D)

Negociador

Los directivos de las empresas A, D y E trabajan para construir acuerdos que les lleven a soluciones de ganar-ganar, exploran soluciones creativas con otros, desarrollan socios o aliados, lideran exitosamente negociaciones y adaptan sus estilos de acuerdo con su contraparte y el contexto.

Y empecé a volar con el museo, a tratar de conseguir recursos a ver cómo le hacía y, de repente, un día me habla el gobernador, y me dice: ¿para cuándo inauguras el museo? Pues gober, yo creo que el año que entra, y me dice: ¡no! Vienen dos secretarios, el de Turismo y el de Agricultura, los dos están relacionados con el tema del museo del cacao, vienen el 22

de noviembre, ¡en esas fechas vamos a inaugurar! Así abrimos el concepto que pudimos abrir, no el que queríamos. (A)

Conocimiento organizacional

Todos los empresarios emplean conocimientos de políticas corporativas para encargarse de atender eficazmente situaciones complejas en sus organizaciones, además de cuidar su prestigio. Las empresas A, D y E, si bien cuentan con identidad corporativa, aún les falta consolidar esta competencia.

Tenemos misión, visión, valores, aún no se llega a los organigramas ni a los manuales, porque es una empresa que no tenía un modelo, estábamos probando el mercado, teníamos que saber qué estaba pasando primero y, precisamente en este año y medio, ya más o menos entendimos que pasa aquí, y ya estamos empezando a trabajar en una mejor organización. (D)

Desarrollo de talento

Esta es un área de oportunidad para todos los empresarios, ya que, aunque delegan autoridad y responsabilidades para realizar tareas en su propio estilo y alientan a sus colaboradores a que aprendan nuevas habilidades, no se observaron evidencias de que estos promovieran la participación de experiencias y generaran oportunidades de aprendizaje organizacional, mediante algún plan de acción. Esta competencia en activación se apreció en el directivo de la organización D.

Se tiene flexibilidad para dar soluciones, o sea, no es una empresa que ya esté superestructurada, pero sí se puede manejar el lado humano donde los colaboradores pueden ir dando soluciones, no como en otras empresas donde te dicen: Es que no sé por qué no está el chef o no está la persona encargada y no sé qué hacer... Aquí se les da cierta libertad para que resuelvan. (D)

Alineamiento organizacional

Los directivos de todas las haciendas estudiadas comunican las necesidades y estrategias apropiadas para sus organizaciones, desarrollan dirección

estratégica para cada unidad (área), aseguran las iniciativas y necesidades de las áreas con las prioridades estratégicas de la empresa y alinean gente, procesos y estructuras de acuerdo con las necesidades organizacionales.

El producto bandera es el cacao y de ahí se deslinda todo, desde elaborar el chocolate, hacer artesanías, figurillas, talleres de chocolate, talleres de cerámica, talleres de barro, piezas con barro, aprovechando lo que es en el suelo, todo girando alrededor del cacao e, incluso, hasta máquinas para hacer chocolate... Se combina esa interacción con la cultura maya y el cacao, además de la zona arqueológica de aquí junto. (B)

Aparte de Gastronomía, estudié la Maestría en Administración, y Liz también estudió Administración, entonces tenemos un panorama, porque sí entendemos qué partes lleva la estructura de una empresa, hemos creado algunos otros proyectos más estructurados, más fáciles y esto fue así como más de ponerse en marcha, para que pudiéramos decidir qué áreas iban a existir, cuáles no, qué requerimientos, cuáles son las actividades prioritarias. (D)

Redes estratégicas

Los empresarios A, B, D y E manejan relaciones con organizaciones externas clave y entidades de gobierno para crear un amplio rango de oportunidades y utilizan las redes para establecer e identificar una posición de influencia en foros clave. Todos los directivos de las haciendas del cacao y el chocolate sostienen vinculación estrecha con la Coordinación de Turismo, el Gobierno del estado de Tabasco y la Secretaría de Turismo Federal y participan en redes internacionales con especialistas chocolateros y del cacao, especialmente en Europa y los Estados Unidos.

Ahorita tenemos un recorrido con alemanes, vienen interesados en la Ruta del Cacao, nos está llegando mucha gente de diferentes partes del mundo, sobre todo de países que son productores de cacao; ellos tienen su ruta de cacao, pero no están tan completas como lo tenemos aquí en Tabasco, es algo de lo que nos debemos sentir orgullosos. Actualmente, estamos regresando de Costa Rica, estuvimos anteriormente en Perú, Ecuador y Colombia promocionando el cacao mexicano y haciendo

alianzas con los diferentes países productores del grano; en Costa Rica, acabamos de estar en la Universidad EARTH. (E)

Pensamiento estratégico

Aunque todos los empresarios muestran un desempeño directivo con pensamiento estratégico, son los de las empresas A y E quienes mayor dominio tienen de esta competencia, al conocer y comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su organización, además de identificar la diferenciación competitiva. Ambos consideran un amplio espectro para sus negocios.

Nosotros hemos cambiado el concepto conforme va moviéndose el mercado, es decir, la primera ventaja fue haber establecido aquí el primer museo temático del cacao. (A)

Inclusive, tenemos un recorrido virtual por parte de la hacienda, es básico, pero tenemos también otros recorridos que son por las plantaciones o por las zonas selváticas, contamos con un área protegida más o menos ocho hectáreas, que acabamos de diseñar ahora. Es decir, cruzamos de un ecosistema a otro, de la plantación del cacao a una zona donde encontramos cacao selvático, mucho tipo de flora y fauna endémica y protegida con unos aguates. (E)

Con estos hallazgos, es posible definir un acercamiento a las competencias directivas de los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en México (véase tabla 4). La nomenclatura de la tabla se deriva de lo expuesto por la OCDE (2017) respecto de que las competencias pueden adquirirse (Ad) durante la formación académica, se activan (Ac) en el mercado laboral y se usan (U) de manera eficaz para la economía y la sociedad.

Tabla 4. Competencias nivel 5 (OCDE) de los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en Tabasco (México)

Competencias					
Empresario	Pensamiento analítico	Orientación a logros	Comunicación escrita	Pensamiento flexible	Administración de recursos
A	U	U	Ac	U	U
B	U	U	Ad	Ac	U
C	Ad	Ad	Ad	Ac	Ac
D	U	U	Ac	U	U
E	U	U	Ac	U	U

Competencias					
	Trabajo en equipo y liderazgo	Enfocado en el cliente	Influenciador	Sensibilidad diplomática	Negociaciones
A	U	U	U	U	U
B	Ac	U	U	Ac	Ac
C	Ad	U	Ad	Ad	Ad
D	U	U	Ac	U	U
E	U	U	U	U	U

Competencias					
	Conocimiento organizacional	Desarrollo de talentos	Alineamiento organizacional	Redes estratégicas	Pensamiento estratégico
A	U	Ac	U	U	U
B	Ac	Ad	U	U	U
C	Ad	Ad	Ac	Ad	Ac
D	U	U	U	U	U
E	Ac	Ac	U	U	U

Ad = Adquiere (aprendizaje en proceso)

Ac = Activa (lo utiliza regularmente como requerimiento empresarial)

U = Usa (comportamiento cotidiano de manera eficaz)

Nota: Se utilizó la nomenclatura de competencias OCDE (2017).

Fuente: Elaboración propia según la OCDE (2014).

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este artículo fue lograr una aproximación del perfil directivo del empresario agroindustrial, particularmente de los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en Tabasco (México), considerando la aplicación del modelo de competencias para directivos propuesto por la OCDE (2014), que contempla quince competencias clave agrupadas en tres bloques: 1) competencias orientadas a resultados, 2) competencias interpersonales y 3) competencias estratégicas. Esto según la función, puesto o posición que desempeñe la persona dentro de una empresa u organización.

Así, se puede decir que el perfil directivo de los empresarios estudiados cumple con doce de las quince competencias, sin que esto signifique que las otras tres estén ausentes, sino más bien que requieren ser activadas y posteriormente usadas. Lo anterior de acuerdo con la OCDE (2017), que refiere que las competencias directivas se adquieren durante la formación académica, se activan en el mercado laboral y se usan de manera eficaz para la economía y la sociedad.

Las competencias observadas en los cinco propietarios administradores, cuyos productos y servicios participan en los sectores agroindustrial y turismo, se resumen en pensamiento analítico, orientación a logros, pensamiento flexible, administrador de recursos, comunicación escrita, trabajo en equipo y liderazgo, enfocado en clientes, influenciador, sensibilidad diplomática, negociaciones, conocimiento organizacional, desarrollo de talentos, alineamiento organizacional, redes estratégicas y pensamiento estratégico. De estas, son áreas de oportunidad la comunicación escrita (activar), el desarrollo de talentos (activar) y el conocimiento organizacional (usar). Teniendo en cuenta también que el proceso de desarrollo de competencias se alimenta de información, formación y entrenamiento y requiere un contexto profesional adecuado (Cardona, 1999).

Otras destrezas observadas en los empresarios es la tendencia al cuidado del medio ambiente, justo por el tipo de negocios con el que participan y lo han hecho por generaciones, desde cien años atrás. Si bien la gestión de responsabilidad social empresarial (Thompson, Gamble, Peteraf y Stric-

kland, 2012) no está considerada propiamente como una competencia directiva, es parte de la conciencia y eficacia personal de quien dirige una organización.

En consecuencia, los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate de Tabasco (México) son directivamente competentes y se esperaría que sus organizaciones sean internacionalmente competitivas a corto plazo, siempre que tengan una visión más amplia para impulsar iniciativas estratégicas que satisfagan a sus segmentos de manera integral. Esto implica que deben consolidar sus competencias para alcanzar sus metas organizacionales y ser competitivos tanto en el sector agroindustrial como en el turístico.

Los hallazgos en este análisis convergen parcialmente con lo expuesto por Restrepo y Arias (2015) en relación con los perfiles directivos de los líderes del sector bananero de Colombia. Con este trabajo, se espera añadir valor al conocimiento de los perfiles de los empresarios agroindustriales. Asimismo, se sugieren estudios complementarios con otros grupos de empresarios del sector agroindustrial, preferentemente que participen en el mercado del cacao y el chocolate en países de Centroamérica y Suramérica, ya que, en el caso de México, los directivos de organizaciones tabasqueñas son los más representativos del país, por ser este estado el de mayor producción nacional de cacao.

REFERENCIAS

- Aguilar Valdés, A. (1998). *Tratado para administrar los agronegocios: trabajo colectivo de investigación académica*. México: Noriega.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez I., E. A., Gómez O., J., P. y Ratto C., P. A. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional en una universidad privada. *Pharos*, 11(1), 113-133.
- Barrales, M. (2017, febrero 28). *La agroindustria como la tercera fuente de generación de divisas para México*. Recuperado de <http://www.agromarketing.mx/2017/02/28/la-agroindustria-se-posiciona-como-la-tercera-fuente-de-generacion-de-divisas-para-mexico/>

- Cardona, P. (1999). El nuevo paradigma que está evolucionando la dirección de personas: en busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos*. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Chinchilla, N. y Lombardía, P. G. (2001). Estudio sobre competencias directivas. *Papers de Formacio Municipal*, 79.
- Fideicomiso de Riesgo Compartido (2017, mayo 8). *Agroindustria en México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/firco/articulos/agroindustria-en-mexico?idiom=e>
- Jaramillo Villanueva, J. L., Escobedo Garrido, J. S., Morales Jiménez, J. y Ramos Castro, J. G. (2012). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en el Valle de Puebla, México. *Entramado*, 8(1), 44-57.
- Martínez-Miguélez, M. (2006). *Investigación de mercados cualitativa*. México: Trillas.
- Morett Sánchez, J. C. (1987). *Panorama general de la agroindustria en México*. México: Universidad Autónoma Chapingo.
- Organización Mundial del Turismo (s. f.). Acerca de la OMT. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (s. f.). *La FAO en México*. Recuperado de <http://www.fao.org/mexico/fao-en-mexico/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1997). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2014). *Competency framework*. Recuperado de https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015). *Perspectivas agrícolas 2015-2024*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017). *Diagnóstico sobre las estrategias de competencias, destrezas y habilidades de México*. Recuperado de <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>

- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M. y Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista EAN*, 76, 20-43.
- Pérez Serrano, G. (2007). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural*. Madrid: Narcea.
- Restrepo Escobar, F. y Arias Vargas, F. J. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20-32.
- Rodríguez Vega, V. (2017). *Empresa y administración*. Madrid: Editex.
- Secretaría de Turismo (2017a, julio 18). *Asciende México al 8º lugar en el ranking de países más visitados de la Organización Mundial de Turismo*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/asciende-mexico-al-8-lugar-en-el-ranking-de-paises-mas-visitados-de-la-organizacion-mundial-de-turismo>
- Secretaría de Turismo (2017b, noviembre 24). *Turismo es bienestar: hacia una políticas turísticas de Estado con perspectiva al 2040*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/turismo-es-bienestar-hacia-una-politica-turistica-de-estado-con-perspectiva-al-2040>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216.
- Taype Molina, M. (2015, octubre 12). *Competencias directivas en la gestión de una organización*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competencias-directivas-en-la-gestion-de-una-organizacion/>
- Tessellar (2016, julio 25). *La agroindustria en México*. Recuperado de <https://www.tessellar.mx/la-agroindustria-en-mexico/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: McGraw-Hill Education.
- Vicari, S. (1998). *La creatività d'impresa: tra caso e necessità*. Milán: Etas Libri.

Anexo 1. Competencias directivas según la OCDE (2014)

1. Pensamiento analítico: aconseja y propone soluciones para el uso de información estratégica y discierne sobre la prioridad y urgencia de acciones de acuerdo con el contexto externo.
2. Orientación a resultados: busca el alcance de las metas organizacionales e identifica las formas de lograrlo y calcula riesgos en un marco favorable para el desarrollo de negocios.
3. Comunicación escrita: genera estrategias para la comunicación organizacional y revisa el perfil de puestos complejos para identificar el impacto de estos en la organización.
4. Pensamiento flexible: intelectualmente ágil para responder a los cambios del medio ambiente interno y externo, solicita ideas y responde positivamente a sus grupos internos.
5. Administración de recursos: define prioridades, reorganiza al personal para incrementar la capacidad grupal, atiende las demandas internas y externas y evalúa el impacto financiero y toma decisiones estratégicas.
6. Equipo de trabajo y liderazgo de equipo: estructura equipo con apoyo horizontal o sin él, consensa y delega autoridad para que se asuman responsabilidades, involucra a otros en decisiones y planes que les atañen, promueve la ética y la productividad grupal para clarificar las expectativas e identifica conflictos y toma acciones a diferentes niveles.
7. Enfoque en el cliente: construye clientes leales usando la experiencia y el prestigio personal en la comunidad internacional; conoce atraer a los clientes, atiende asuntos difíciles y actúa en consecuencia; determina la dirección estratégica para lograr oportunidades a largo plazo satisfaciendo sus necesidades; monitorea y evalúa tanto como sea necesario; y renueva el modelo del servicio al cliente y los estándares de servicios.

8. Sensibilidad diplomática: utiliza tácticas especialmente con colegas de alto nivel o con personas del Gobierno, conoce cuándo permanecer firme y cuándo ser seguidor y comprende el lenguaje no verbal o los sentimientos de otros y actúa propositivamente.
9. Influenciador: utiliza comunicación estratégica en situaciones altamente importantes para la organización, maneja dificultades o demandas de otros colegas, se anticipa y construye alternativas para darlas a conocer en el momento oportuno ante las reacciones de los demás, usa expertos y terceras partes para influenciar a otros, planea para llevar a cabo acciones de alto impacto y ganar puntos de enriquecimiento o acuerdos.
10. Negociador: trabaja para construir acuerdos que le lleven a soluciones de ganar-ganar durante el proceso de negociación, explora soluciones creativas con otros que pudieran tener posiciones antagónicas y desarrolla socios o aliados, lidera exitosamente negociaciones y demuestra su estilo preferido y lo adapta de acuerdo con su contraparte y el contexto, demuestra habilidades para retractarse cuando es necesario sin perder el propósito de la negociación.
11. Conocimiento organizacional: emplea conocimientos de políticas corporativas para encargarse de atender eficazmente situaciones complejas con discreción, comprende la naturaleza y los límites relacionados con la organización y las agencias gubernamentales y usa el conocimiento para influenciar y liderar y asume su propia convicción ética protegiendo el prestigio de la organización y sus obligaciones.
12. Desarrollo de talento: delega autoridad y responsabilidad para realizar tareas en su propio estilo y alentar a otros a que lo hagan a fin de liderar y aprender nuevas habilidades, promueve la participación de experiencias y soporte de oportunidades de aprendizaje organizacional, desarrolla una comprensión común con el propósito de aclarar al grupo el potencial desarrollo de nuevas responsabilidades en la organización y alienta a otros a desarrollar a su gente a través de diálogos y planes de acción.

13. Alineamiento organizacional: usa una variedad de códigos para comunicar a la dirección las necesidades y estrategias apropiadas, desarrollar dirección estratégica para cada unidad (área) con la que se tiene relación o se asume un rol en el equipo organizacional; asegura las iniciativas y prioridades en las áreas que están integradas con otras y vinculadas con las prioridades estratégicas de una organización más amplia; y alinea gente, procesos y estructuras con dirección estratégica de acuerdo con las necesidades organizacionales.
14. Redes estratégicas: maneja relaciones entre organizaciones externas clave y entidades de gobierno para crear un amplio rango de oportunidades y utiliza las redes para establecer nexos y encontrar información de importancia estratégica e identificar una posición de influencia en foros clave.
15. Pensamiento estratégico: conoce y comprende las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, identifica la diferenciación competitiva y considera un amplio espectro mientras se establecen prioridades y el camino a seguir.

Anexo 2. Guía de entrevista dirigida a los propietarios administradores de las organizaciones que producen y comercializan cacao y chocolate ubicados en Comalcalco y Cunduacán (Tabasco (México))

Competencia directiva	Preguntas	Descripción de la pregunta
Orientado a resultados	1, 2, 3, 7, 11, 12, 15, 18, 27	1. ¿Cuál es el concepto de su negocio?
		2. ¿Cuántos años de experiencia posee en el negocio?
		3. ¿Nos puede describir su misión y su visión?
		7. Desde su punto de vista, ¿cuál es la ventaja competitiva de su negocio?
		11. ¿Aproximadamente qué porcentaje de las ventas se destina a promoción y publicidad?
		12. ¿Cuáles son las estrategias de promoción que utiliza?
		15. ¿Sigue las buenas prácticas de manufactura en su negocio?
Interpersonales	5, 6, 8, 9, 10, 16, 17, 21, 22, 23, 25	18. ¿Qué marcas maneja?
		27. ¿Ha recibido financiamiento por parte del Gobierno para impulsar su negocio?
		5. ¿Cuántos empleados tiene y cuáles son sus perfiles de puesto?
		6. ¿Cuántas y cuáles son las líneas de negocio que tiene su organización? De estas, ¿cuáles están dirigidas al segmento turístico?
		8. ¿Cuál es el perfil de su segmento de mercado?
		9. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece su negocio a los turistas? ¿A otros clientes?
		10. ¿Qué estrategias de marketing utiliza? ¿Cuál ha funcionado mejor? ¿Por qué?
		16. ¿Sus productos se exportan? ¿A qué países?
		17. ¿Utiliza redes sociales para dar a conocer su negocio? ¿Cuáles?
		21. ¿Qué importancia tiene para usted trabajar en equipo?
		22. ¿Le gusta formar a su personal?
		23. ¿Cómo participan sus colaboradores en el servicio a sus clientes?
		25. ¿Cuáles son sus mejores estrategias al negociar con proveedores, competidores o clientes?

Competencia directiva	Preguntas	Descripción de la pregunta
Estratégicas	4, 13, 14, 19, 20, 24, 26, 28	<p>4. ¿Cómo está estructurado su negocio? ¿Cuántas áreas tiene?</p> <p>13. ¿Participa en el Salón del Chocolate en París? ¿Desde qué año?</p> <p>14. ¿Qué importancia le confiere usted a la denominación de origen del Cacao Grijalva?</p> <p>19. ¿Sus marcas están registradas?</p> <p>20. ¿Ha hecho inversiones en el diseño de sus empaques?</p> <p>24. ¿Qué opinión tiene de sus competidores? ¿Quiénes son?</p> <p>26. ¿De qué manera colabora con organismos locales, nacionales e internacionales?</p> <p>28. ¿Cuáles considera que han sido sus aportes al sector agroindustrial? ¿Cuáles al turístico?</p>