

**Universidad Autónoma de Nayarit**  
**Área de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Unidad Académica de Economía**  
**Maestría en Desarrollo Económico Local**



**Gestión Empresarial: una estrategia para impulsar la organización  
y la competitividad de las organizaciones de aguacate Hass del  
estado de Nayarit, 2017.**

**Tesis:**

que para obtener el grado de:

**Maestro en Desarrollo Económico Local**

Presenta:

**Rubén Abraham Hernández Sánchez**

Director:

**Dr. Sergio Gustavo Castillo Vargasmachuca**

Tepic, Nayarit; Enero de 2018

**Universidad Autónoma de Nayarit**  
**Área de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Unidad Académica de Economía**  
**Maestría en Desarrollo Económico Local**



**Gestión Empresarial: una estrategia para impulsar la organización  
y la competitividad de las organizaciones de aguacate Hass del  
estado de Nayarit, 2017.**

**Tesis:**

que para obtener el grado de:

**Maestro en Desarrollo Económico Local**

Presenta:

**Rubén Abraham Hernández Sánchez**

Director:

**Dr. Sergio Gustavo Castillo Vargasmachuca**

Tepic, Nayarit; Enero de 2018

## ***Dedicatoria***

A Dios.

A mi familia.

## ***Agradecimientos***

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por otorgarme los recursos necesarios para mi formación y los de la investigación durante la maestría.

A la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) y a la Unidad Académica de Economía por darme la oportunidad de pertenecer a tan honorables instituciones.

A todos mis maestros que contribuyeron en mi formación, en especial al Dr. Ricardo Becerra Pérez, al Dr. Sergio Gustavo Castillo Vargasmachuca, a la Dra. Ana Estrada Esquivel, al Dr. Octavio Bojórquez Camacho y a la Dra. Rosa Armida Zayas Barreras, quienes fueron los que más me apoyaron y confiaron en mí.

Universidad Autónoma de Nayarit  
Área de Ciencias Económicas y Administrativas  
Unidad Académica de Economía  
Maestría en Desarrollo Económico Local

Gestión Empresarial: una estrategia para impulsar la organización y la competitividad de las organizaciones de aguacate Hass del estado de Nayarit, 2017.

Ruben Abraham Hernández Sánchez  
Dr. Sergio Gustavo Castillo Vargasmachuca

### **Resumen**

El desarrollo económico de las organizaciones de aguacate Hass se puede lograr aplicando eficientemente las técnicas de la gestión empresarial en el sistema productivo. La gestión empresarial impacta de forma positiva en los procesos elevando los indicadores de organización y competitividad. Con una investigación descriptiva y correlacional de los indicadores de organización y competitividad, se abordó el problema de los bajos niveles que presentan las organizaciones productoras de aguacate Hass en el estado de Nayarit. Para realizar la correlación de las variables de competitividad se tomaron datos nacionales y para estudiar la variable de organización se aplicó una encuesta a organizaciones comercializadoras. Los resultados arrojaron que la aplicación eficiente de la gestión empresarial puede impactar de manera positiva en los procesos organizacionales al interior de éstas.

**Palabras clave: Desarrollo Económico, Gestión Empresarial, organización, competitividad.**

Universidad Autónoma de Nayarit  
Área de Ciencias Económicas y Administrativas  
Unidad Académica de Economía  
Maestría en Desarrollo Económico Local

Business Management: a strategy to promote the organization and competitiveness of Hass avocado organizations in the state of Nayarit 2017.

Ruben Abraham Hernández Sánchez  
Dr. Sergio Gustavo Castillo Vargasmachuca

### **Abstract**

The economic development of Hass avocado organizations can be achieved by efficiently applying the techniques of business management in the productive system. Business management has a positive impact on processes, raising organizational and competitiveness indicators. With a descriptive and correlational investigation of the indicators of organization and competitiveness, the problem of the low levels presented by Hass avocado producing organizations in the state of Nayarit was addressed. To make the correlation of the competitiveness variables, national data were taken and to study the organizational variable a survey was applied to marketing organizations. The results showed that the efficient application of business management can have a positive impact on the organizational processes within them.

**Keywords: Economic Development, Business Management, Organization, competitiveness.**

## Índice

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Resumen .....	IV
Abstract.....	V
Capítulo I. Introducción .....	12
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Justificación.....	19
1.3 Preguntas de investigación .....	21
1.4 Objetivos de investigación .....	21
1.5 Hipótesis .....	22
Capítulo II. Marco Teórico y Contextual .....	23
2.1 Desarrollo Económico Local .....	23
2.1.1 Estrategia de promoción del desarrollo económico local .....	25
2.2 Gestión Empresarial.....	28
2.2.1 Estrategias de la Gestión Empresarial.....	30
2.3 Relación del Desarrollo y Gestión Empresarial .....	35
2.4 Organización .....	35
2.5 Competitividad .....	37
2.6 Comercialización.....	39
2.7 Plan Rector Nacional Sistema Producto Aguacate .....	40
2.8 Plan Rector del Sistema Producto Aguacate en el Estado de Nayarit .....	41
Capítulo III. Metodología .....	44
3.1 Diseño.....	44
3.2 Variables de estudios.....	44
3.3 Población y muestra.....	46
3.4 Instrumentos de investigación.....	47
3.5 Recolección y análisis de datos .....	48
Capítulo IV. Resultados.....	50
4.1 Correlación entre superficie sembrada y cosechada .....	53

4.2	Correlación entre el volumen de la producción y el valor de la producción..	55
4.4	Correlación entre volumen de la producción y las hectáreas cosechadas...	57
4.5	Correlación entre la variable volumen de la producción y el valor de la producción .....	
4.6	Correlación entre volumen de la producción y el precio medio rural.....	59
4.7	Presentación del resumen del Modelo .....	60
4.7.2	Informe del modelo por E- Views ® .....	61
4.8	Panorama local de las organizaciones.....	62
Capítulo V.	Conclusiones .....	79
	Bibliografía .....	81
	Anexos.....	84

## Índice de tablas

Tabla 1: Indicadores de Competitividad del aguacate hass (1996 – 2008).....	20
Tabla 2: Políticas, instrumentos y entidades de DEL orientados al desarrollo de las MYPES .....	28
Tabla 3: Tipos de gestión .....	29
Tabla 4: Operacionalización de variables.....	45
Tabla 5: Variables de la competitividad del aguacate hass:.....	50
Tabla 6: Estadísticos de los indicadores de competitividad. ....	51
Tabla 7: Estadísticos Descriptivos de variables de competitividad .....	52
Tabla 8: indicadores máximos y mínimos de las variables de competitividad.....	52
Tabla 9: Pruebas de efecto del modelo .....	.
Tabla 10: Correlación entre Superficie Sembrada y Cosechada.....	53
Tabla 11: Informe de correlación entre Superficie Sembrada y Cosechada .....	54
Tabla 12: Correlación entre Superficie volumen de la producción y valor de la producción .....	55
Tabla 13: Informe de correlación entre Superficie Sembrada y Cosechada .....	56
Tabla 14: Correlación entre Volumen de la Producción y Cantidad Cosechada .....	58
Tabla 15: Informe de correlación entre Volumen de la producción y la cantidad cosechada .....	58
Tabla 16: Correlación entre Superficie Sembrada y Cosechada.....	60
Tabla 17: Resumen del modelo económico .....	61
Tabla 18: Informe hecho por E-VIEWS ®.....	61
Tabla 19: Ubicación de las organizaciones de aguacate hass de Nayarit.....	62
Tabla 20: Como surgen las organizaciones de aguacate en Nayarit.....	63
Tabla 21: Tiempo en marcha de las organizaciones de aguacate en Nayarit.....	64
Tabla 22: Tamaño de las organizaciones de aguacate en Nayarit. ....	65
Tabla 23: Conocimiento de los programas de apoyo federal en las organizaciones .....	66
Tabla 24: Frecuencia que evalúan el desempeño las organizaciones de aguacate en el estado de Nayarit .....	67
Tabla 25: Frecuencia con la que evalúan la competencia las organizaciones de aguacate en Nayarit.....	68
Tabla 26: Planes y programas de capacitación en las organizaciones de aguacate en Nayarit.....	69
Tabla 27: Principales problemas de las organizaciones de aguacate en el estado de Nayarit .....	70
Tabla 28: Valor agregado en las organizaciones de aguacate de Nayarit.....	72
Tabla 29: Certificaciones o procesos supervisados en las organizaciones de aguacate en Nayarit.....	73
Tabla 30: Disposición de asociación de las organizaciones de aguacate en Nayarit .....	74
Tabla 31: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a corto plazo .....	75
Tabla 32: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a mediano plazo .....	76
Tabla 33: Objetivos de las organizaciones de aguacate a largo plazo .....	77

## Índice de figuras

Figura 1: Correlación entre Superficie Sembrada y Cosechada.....	55
Figura 2: Correlación entre Superficie Valor de la Producción y el Volumen de la producción.....	57
Figura 3: Correlación entre Superficie Sembrada y Cosechada.....	59
Figura 4: Ubicación de las organizaciones de aguacate en Nayarit .....	63
Figura 5: Como surgen las organizaciones de aguacate en Nayarit.....	64
Figura 6: Tiempo en marcha de las organizaciones de aguacate en Nayarit.....	65
Figura 7: Tamaño de las organizaciones de aguacate en el estado de Nayarit .....	66
Figura 8: Conocimiento de los programas de apoyo federal en las organizaciones .....	67
Figura 9: Frecuencia con la que se evaluó el desempeño en las organizaciones de aguacate en Nayarit .....	68
Figura 10: Frecuencia con la que evalúan la competencia las organizaciones de aguacate en Nayarit .....	69
Figura 11: Planes y programas de capacitación en las organizaciones de aguacate en Nayarit.....	70
Figura 12: Principales problemas en las organizaciones de aguacate en el estado de Nayarit.....	71
Figura 13: Valor agregado en las organizaciones de aguacate en Nayarit .....	72
Figura 14: Certificaciones o procesos supervisados en las organizaciones de aguacate en Nayarit .....	73
Figura 15: Disponibilidad de asociarse de las organizaciones de aguacate en Nayarit .....	75
Figura 16: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a corto plazo. .	76
Figura 17: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a mediano plazo .....	77
Figura 18: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a largo plazo ..	78

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1: Ubicación de la producción de aguacate en el estado de Nayarit..... 46

## **Índice de anexos**

Anexos 1: Cuestionario a organizaciones relacionadas con el giro comercial de aguacate hass en Nayarit..... 84

## Siglas

<b>Siglas</b>	<b>Descripción</b>
<b>APROAM</b>	Asociación Agrícola Local de Productores de Aguacate de Uruapan Michoacán
<b>COSECHADA</b>	Cantidad Cosechada
<b>DEL</b>	Desarrollo Económico Local
<b>GE</b>	Gestión Empresarial
<b>INAES</b>	Instituto Nacional de Economía Social
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
<b>MYPES</b>	Medianas y Pequeñas Empresas
<b>PREMEDRURAL</b>	Precio Medio Rural
<b>RENPROD</b>	Rendimiento de la Producción
<b>SAGARPA</b>	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
<b>SE</b>	Secretaría de Economía
<b>SNIIM</b>	Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados
<b>SUPSEM</b>	Superficie Sembrada
<b>VALORPROD</b>	Valor de la Producción
<b>VOLPROD</b>	Volumen de la Producción

## Capítulo I. Introducción

En Nayarit ya existen referencias de esfuerzos realizados para potenciar el aguacate Hass producido localmente, dichos esfuerzos se centran en las áreas de investigación, innovación y comercialización. Sin embargo, aún no se resuelven los bajos niveles de organización entre los actores locales y la competitividad de las organizaciones en comparación con el promedio nacional. Por ello en esta investigación se pretende incluir el concepto de Gestión Empresarial (GE) como una estrategia integral que impulse el Desarrollo Económico Local (DEL) del sistema productivo de aguacate Hass en Nayarit, ya que es un producto que genera importantes beneficios económicos para muchas familias nayaritas y es un producto estratégico en el mercado nacional y extranjero como refiere el plan rector nacional sistema producto de aguacate de México (2012).

Es importante mencionar que la Gestión Empresarial no persigue la explotación de los recursos naturales y de las personas, todo lo contrario, busca a través de mejores prácticas y procesos el mayor aprovechamiento de los recursos y que los actores locales tomen mejores decisiones que generen sinergias en la organización y en los procesos de la actividad productiva. En lugar de tener una agricultura mal o poco tecnificada, con desorganización, programas de apoyo sin aplicar, producción desperdiciada por los procesos mal planteados y que los beneficios se vallan entre los intermediarios, la gestión empresarial organiza a las empresas para que se conformen grupos de trabajo con metas en común que les permita acceder a fondos y créditos favorables para la producción y optimizar procesos, minimizando pérdidas en la producción y además crear negocios o empresas derivadas del aguacate para orientarlos a dar valor agregado y empleos.

La problemática del sistema productivo del aguacate Hass de Nayarit no termina con los procesos mal planeados que causan bajos niveles de organización y competitividad en las empresas, están presentes también problemas de plagas y

tierras productoras de aguacate que no son las adecuadas para su producción y causan un fruto que no cumple con las características demandadas por el mercado como forma, tamaño y sabor. Las tierras productoras de aguacate deben tener aproximadamente 700 metros de altura sobre el nivel del mar, esto provoca en el sistema productivo una debilidad, sin embargo, al mismo tiempo crea la oportunidad de aplicar estrategias que generen valor agregado al producto, así como lo han demostrado otros países que logran el desarrollo económico aun con problemas de clima y geografía.

No significa que los actores locales de Nayarit no hayan realizado esfuerzos por mejorar el panorama del sistema productivo del aguacate nayarita, hay hallazgos y esfuerzos importantes en investigación, innovación e incluso emprendimientos de negocios derivados del aguacate a pesar de la baja cultura de emprendimiento del estado. Lo que sucedió es que se planteó la estrategia de comercialización de un producto barato y baja "calidad" para venderlo sin utilizar el concepto de gestión empresarial ya que es relativamente nuevo.

En el panorama del sistema productivo de aguacate Hass nayarita se encuentra un escenario cuestionado, entre las múltiples estrategias está la de ofrecer un fruto de "mala calidad" a bajo precio, cuyo destino final es la industria. Existen propuestas de investigación que señalan que el aguacate Hass de Nayarit no es de menor calidad ya que sugieren los nutrientes son iguales y se trata sólo de estética, para algunos otros sí existe diferencia en el sabor, pero esto sin embargo sólo lo convierte en un producto diferenciado que actualmente no tiene valor agregado, ya que el cliente es quien determina la calidad dependiendo del gusto. Pero tal situación actualmente provoca que el precio de venta sea hasta 50 por ciento menor con respecto al promedio nacional, según el plan rector de aguacate de Nayarit (2012).

El panorama de la producción del aguacate Hass de Nayarit no es alentador, su comercialización requiere de acelerar la producción hasta dos meses para poder introducirlo en el mercado. Esto genera un costo mayor y un esfuerzo adicional del necesario, y todo esto a consecuencia de que el estado de Michoacán, principal productor de aguacate en México inicia su temporada fuerte de producción y deja de comprar aguacate a los demás estados que no reúnen los requisitos para exportar al extranjero a menos que no satisfaga la demanda.

En el contexto poco favorable para los productores locales de aguacate Hass de Nayarit se visualizan oportunidades, ya que se conoce que en los últimos 15 años se han incrementado las tierras productoras y la producción cosechada, lo que da la idea que es un cultivo rentable que sólo necesita ser potencializado y darle valor agregado. Lo que se necesita es el cambio de algunas estrategias para generar mayor valor a la producción y que este beneficio se reparta de manera equitativa a los actores locales.

La situación de la mano de obra en algunas zonas del campo ya empieza a ser un problema preocupante, los trabajadores del campo ya tienen en promedio edad avanzada y las nuevas generaciones no quieren trabajar en él. Aunque el salario en el campo sugiere ser competitivo en comparación a los que ofrece la ciudad con el nivel de estudios y profesionalización, las nuevas generaciones trabajadoras en el campo no tienen el mismo amor a la tierra y disciplina que sus antecesores, que sin ser supervisados sabían qué, cómo y cuándo hacer las cosas. Esto proyecta que la iniciativa privada va a tomar las riendas del control del campo ya que el mismo gobierno ha descuidado esta parte, lo que puede llegar a causar que el campesino y los demás actores locales ya no sean los principales beneficiados del trabajo agrícola.

La bondad de la tierra hace que la naturaleza del fruto sea un negocio rentable, pero es importante que los actores locales sumen y distribuyan los recursos, de tal manera que generen mejores condiciones de bienestar sostenible para la sociedad local.

### **1.1 Planteamiento del problema**

El problema estudiado en esta investigación es el bajo nivel de competitividad y los bajos niveles de organización en las empresas de giro comercial relacionado con el aguacate Hass en el estado de Nayarit.

Los bajos niveles de competitividad se muestran en las estadísticas presentadas en (SAGARPA, 2012).

De acuerdo con los levantamientos y verificación de productores, predios y lotes de cultivo de aguacate, en el año 2007 en el estado de Nayarit, se incrementó en un 31.64 por ciento las tierras productoras de aguacate, principalmente en los municipios de San Blas, Tepic y Xalisco, esto da la idea que por el incremento de tierras productoras de aguacate también se incrementó el tamaño de la producción de aguacate; Sin embargo el consumo por habitante disminuyó según datos del Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados, en el 2000 el consumo por habitante fue de 8.45 Kg/habitante, mientras que para el 2006 se registró un consumo de 4.83 Kg/habitante, lo cual indica que hubo un decremento de 3.62 Kg/habitante equivalente al 42.85 por ciento en el consumo nacional del aguacate, lo anterior hace reflexionar por qué sucedió este decremento considerable en el consumo de los habitantes de México.

En el año 2002 Nayarit ocupaba el segundo lugar como productor de aguacate a nivel nacional con una aportación del 2.2 por ciento de la producción por

debajo de Michoacán con poco más del 50 por ciento de la producción nacional. Para el año 2009 el estado de Michoacán sigue ocupando el primer lugar con un volumen de producción de 1,092,000 Toneladas, seguido por los estados de Jalisco con 37,740 Toneladas, el estado de México 25,960 Toneladas y Nayarit con 25,711. Este cambio en un periodo de tiempo relativamente corto indica que algunos Estados están diseñando y aplicando estrategias que al momento les están funcionando y Nayarit se está viendo superado en la producción de aguacate (Comité Nacional del Sistema Producto Aguacate A.C., 2009).

Por otra parte, el valor del aguacate nayarita ha incrementado en un 216.26 por ciento del año de 1995 a 2007 (SAGARPA, 2012) Sin embargo, es necesario realizar una comparación del valor del aguacate con otros estados para conocer si este incremento en el valor del aguacate está a la par del valor de otros estados productores y representa un incremento real mayor o menor al promedio nacional.

Según datos de SAGARPA (2012) el Estado de Nayarit es productor de aguacate de las variedades de criollo, fuerte y no clasificados, sin embargo, en el Padrón de Aguacateros (Levantamiento de productores, predios y lotes de aguacate 2005 y 2007) más de un 90 por ciento de la superficie establecida corresponde a la variedad Hass, y el resto corresponde a las otras variedades. Por esta razón es necesario aclarar la información de qué tipo de aguacate y el porcentaje de cada uno se produce en el Estado de Nayarit para desarrollar estrategias de comercialización. Hasta el año 2012 en Nayarit el 95 por ciento de la superficie de aguacate se concentra en los municipios de San Blas, Tepic y Xalisco, es decir esta región conformada por tres municipios de los veinte que conforman el Estado. Estos 3 municipios aportan casi toda la superficie para la producción de aguacate, esto puede sugerir que es algo bueno porque los tres municipios que concentran el 95 por ciento de toda la superficie de la producción tienen una cercanía geográfica. Por otra parte, puede sugerir que el resto de los municipios no están aprovechando las

tierras que tienen o no consideran a la producción del aguacate como una opción de cultivo.

La problemática de las organizaciones se ve acentuada en altos costos de producción y bajos precios de venta, tal como refiere la SAGARPA (2012).

Los productores de aguacate en el estado de Nayarit en el año 2012 recibían hasta un 50 por ciento del precio recibido a comparación al promedio nacional. Un ejemplo es durante la última temporada de producción 2007-2008, según datos de la APROAM, el Aguacate tuvo un precio promedio de 16.34 pesos, a nivel nacional y en el estado de Nayarit el máximo precio alcanzado por los productores fue de tan sólo 8.00 pesos. Por otra parte, el Consejo Nayarita del Aguacate y la Junta Local de Sanidad Vegetal del municipio de Xalisco, declaran que aproximadamente un 30 por ciento de la producción estatal se destina a la industria, dado que dicho porcentaje no cumple con las características de calidad demandada por el mercado en fresco.

El destino de la producción de aguacate nayarita según información del Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (2017) la mayor parte tiene como destino a Jalisco con un 37 por ciento, seguido de Coahuila, con 24 por ciento, después Tijuana con el 14 por ciento, también entra Michoacán con 12 por ciento, Nuevo León con 7 por ciento y Chihuahua con 4 por ciento. Pero y ¿qué sucede con la exportación al extranjero? Sólo el 2 por ciento de la producción nayarita se exporta a Estados Unidos, lo que da la idea que si en Nayarit se quiere incrementar el valor de su aguacate, debe además de mejorar la calidad y su productividad, debe también tener una mayor relación comercial con Estados Unidos y el resto del mundo.

El costo beneficio de la producción de aguacate en Nayarit en el año 2008 indicó que por cada peso invertido se obtiene 0.65 pesos de utilidad. Sin embargo, la razón beneficio ventas indicó que, por cada peso obtenido de la utilidad por la venta de la producción, el productor recibe 0.40 pesos y los otros \$0.60 pesos son para el pago de los costos de producción. Esto habla que el productor de aguacate es el que menos beneficios recibe de su producción y puede haber una oportunidad de minimizar los costos de producción.

En otras regiones del mundo, la producción de aguacate se da con facilidad durante todo el año, mientras que en el Estado de Nayarit sólo hay dos meses de producción alta, seis meses de producción media y los cuatro meses restantes no hay producción, lo que da la idea de un factor que está afectando la producción de aguacate nayarita, dado que el Nayarit tiene clima subtropical, buenas tierras y agua de calidad para producir. El 30.10 por ciento de la producción de aguacate nayarita es la cantidad que demanda la población local, lo que da la idea que en Nayarit existe una cultura de consumo de aguacate. Sin embargo, el consumo local se podría aumentar si se apuesta por la producción de productos derivados del aguacate, dado que sabemos que otro 30 por ciento de la producción es destinada a la industria, pero si son industrias nayaritas. El objetivo ideal es que Nayarit consuma y procese su producción de aguacate para adquirir mayores beneficios SAGARPA (2012).

En el Estado de Nayarit milita una baja en la producción del aguacate, dado que los rendimientos que se obtienen por hectárea son bajos entre seis y ocho toneladas. Quiere decir que la productividad es un factor que está afectando actualmente a la producción de aguacate nayarita y es algo en lo que se debe trabajar para solucionarlo para poder seguir siendo competitivos en el mercado. También hay un problema con la calidad del fruto, hasta el año 2012 el 80 por ciento de la producción total no cumplía con las características de calidad que demanda el mercado, dado que son frutos de calibre de 2ª, inferiores o desecho, lo que da la

idea de que hay un mal manejo de los huertos como prácticas culturales escasas y ausencia de asistencia técnica lo que se traduce en baja calidad y baja producción. La baja calidad y la baja producción va de la mano de la mano de baja calidad sanitaria del fruto y altos costos de producción, la baja calidad sanitaria puede dañar el fruto por antracnosis y roña, lo que limita fuertemente su comercialización local y la exportación a otros países, además de los altos costos de la producción dañan la economía de los productores.

En el estado de Nayarit sólo el 50 por ciento de los productores pertenecen a alguna de las figuras asociativas u organización, lo que da la idea de que el productor de aguacate en Nayarit es individualista, por lo que no hay una organización entre ellos y menos se puede generar una sinergia para aumentar la calidad y productividad de su fruto y mejores estrategias para comercializarlo

Existen las condiciones para creer que el sistema productivo del aguacate Hass de Nayarit está creciendo, pero los resultados muestran que esta actividad no está generando un desarrollo económico que permita mejorar los indicadores del nivel de vida de la zona de una manera sostenible de los nayaritas. Evalúa el sistema productivo del aguacate Hass del estado de Nayarit para encontrar la principal causa por la cual no está generando un desarrollo económico esperado al comparar con otros estados.

## **1.2 Justificación**

El panorama de la producción y la comercialización del aguacate Hass nayarita, como de otros productos locales, no es competitiva, en función de no aplicar de manera adecuada estrategias integrales que impulsen la organización y la productividad. Cuando no se implementan adecuadamente las estrategias en las organizaciones y/o empresas se pierden los objetivos y la visión.

Es necesario identificar y caracterizar los problemas y necesidades tecnológicas del sistema productivo de aguacate Hass de Nayarit, impulsando gestiones que generen y faciliten tecnología con un óptimo manejo y la conservación de los recursos naturales. Igual es necesario promover la organización entre los actores locales además de crear vínculos con los sectores productivos del medio agropecuario y las instituciones de investigación y educación superior científica y tecnológica, con el objeto de ampliar y optimizar los recursos e innovar. Además, se deben orientar los recursos y esfuerzos hacia las acciones estratégicas y prioritarias para el fortalecimiento de las organizaciones empresariales relacionadas con el cultivo de aguacate.

Existe evidencia de que la aplicación de estrategias operacionales como de educación y cambio de actitud del productor, hacen posible que se mejoren los procesos productivos, conservación de recursos naturales e infraestructura, y avances en la cosecha, mercadotecnia y desarrollo de recursos humanos, ya que en Nayarit se mostraron los siguientes cambios como resultado de dichas estrategias.

**Tabla 1: Indicadores de competitividad del aguacate Hass en México (1996 – 2008).**

<b>AÑO</b>	<b>1996</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>
<b>SUPERFICIE SEMBRADA (Ha)</b>	<b>300</b>	<b>2,800</b>	<b>933</b>
<b>RENDIMIENTO (Ton/Ha)</b>	<b>6.0</b>	<b>13.0</b>	<b>102</b>
<b>PRODUCCIÓN ANUAL</b>	<b>1,800</b>	<b>36,400</b>	<b>2000</b>
<b>PRECIO POR TONELADA \$</b>	<b>1,000.00</b>	<b>8,000.00</b>	<b>1250</b>
<b>VALOR PRODUCCION (Millones de Pesos)</b>	<b>1.8</b>	<b>291.2</b>	<b>6181</b>
<b>FAMILIAS PRODUCTORAS</b>	<b>150</b>	<b>1,600</b>	<b>937</b>
<b>JORNALES EN 90 DIAS DE COSECHA</b>	<b>5,400</b>	<b>109,200</b>	<b>2000</b>

Fuente: elaborado por Fundación Produce Nayarit (2009).

Se incrementaron las hectáreas cosechadas en un 933 por ciento, el rendimiento en un 102 por ciento, la producción anual aumento en 2 mil por ciento, el valor de la producción en 6181 por ciento, el número de familias productoras dedicadas al cultivo del aguacate y además los incrementaron el número de productores en 2000 por ciento. Como se puede apreciar, la aplicación de estrategias impacta de forma importante en las organizaciones empresariales y en el desarrollo económico local.

### **1.3 Preguntas de investigación**

¿Cuál es el impacto de la Gestión Empresarial y la relación de los indicadores de competitividad en el sistema productivo del aguacate Hass a nivel nacional?

¿Cuáles son los indicadores de organización presentes en el sistema productivo de aguacate Hass de Nayarit en los que puede contribuir la Gestión Empresarial?

### **1.4 Objetivos de investigación**

- Encontrar los indicadores que tienen correlación positiva y que inciden en la competitividad del sistema productivo de aguacate a nivel nacional para poder determinar el impacto que tendría una variable sobre otra.
- Determinar los indicadores que inciden en la organización del sistema productivo del aguacate Hass en Nayarit para resolver los bajos niveles de asociatividad y procesos productivos organizaciones deficientes.

## **1.5 Hipótesis**

Una eficiente Gestión Empresarial optimiza los sistemas productivos y sus procesos organizacionales son más eficientes, produciendo altos niveles de desarrollo en las organizaciones.

## **Capítulo II. Marco Teórico y Contextual**

### **2.1 Desarrollo Económico Local**

El Desarrollo Económico Local da la oportunidad de estudiar a la sociedad y la economía al mismo tiempo como refiere Boisier (2004) refiere que el desarrollo puede ser definido en términos generales como el proceso por el cual se pasa de una situación inicial a un estado mejor. En este sentido, debe señalarse que la noción de desarrollo parte desde una situación ideal, más específicamente desde un modelo de sociedad a seguir, lo que trae consigo una tendencia a la estandarización (Cárcamo, 2006). Aunque usualmente el desarrollo se identifica con el proceso de crecimiento económico, industrialización y modernización resultantes en una sociedad a partir del logro de un alto producto nacional bruto per cápita.

Albuquerque (2004) afirma que el desarrollo económico depende esencialmente de la capacidad para introducir innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio.

El desarrollo local aparece como una nueva forma de mirar y de actuar desde lo local en este nuevo contexto de globalización. El desafío para las sociedades locales está planteado en términos de insertarse en lo global de manera competitiva, capitalizando al máximo posible sus capacidades por medio de las estrategias de los diferentes actores en juego (Gallicchio, 2004).

La CEPAL (2009) asegura que el desarrollo económico local es un proceso que promueve el gobierno local en alianza con otros agentes, con el propósito de ampliar la base económica local, acumulando y capitalizando sus excedentes, fortaleciendo el tejido económico y generando el desarrollo de un entorno competitivo, que posibilite el desarrollo de las empresas, la generación de empleo local y luchar de manera efectiva contra la pobreza. Este proceso exige el diseño y

la implementación de una estrategia de desarrollo continuo, utilizando los recursos locales y el desarrollo de innovaciones en un contexto de competencia globalizada. Al mismo tiempo, busca formas de conectar las políticas de desarrollo local, regional y nacional en un sólo marco de actuación integrador.

Lo local es un concepto relativo a un espacio más amplio. No puede analizarse lo local sin hacer referencia al espacio más abarcador en el cual se inserta (municipio, departamento, provincia, región, nación). Actualmente se juega con la contraposición 'local/global' mostrando las paradojas y relaciones entre ambos términos (Boisier, 2001).

La CEPAL (2009) define que el desarrollo económico local es un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos (internos) existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local". (Albuquerque, 1996). Más tarde el mismo autor, plantea que el desarrollo económico local "no se sustenta en el desarrollo concentrador y jerarquizado, basado en la gran empresa industrial y la localización en grandes ciudades, sino que busca un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de construir un "entorno" institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales" (Albuquerque, 2004).

Aghon (2001) argumenta que la visión tradicional sobre el desarrollo económico ha hecho siempre hincapié en la atracción y disponibilidad de recursos financieros. Si bien ello es importante, hay que insistir en que no es suficiente para garantizar el desarrollo económico. La orientación de los recursos financieros hacia la inversión productiva depende de otros factores básicos y, fundamentalmente, de la capacidad de introducir innovaciones en el tejido productivo y empresarial. Dentro de las innovaciones hay que incluir las innovaciones tecnológicas, las innovaciones

en métodos de gestión y las innovaciones sociales e institucionales. Entre las primeras figuran las innovaciones de producto (nuevos materiales, nuevos productos, mejora y diversificación de productos) y las de proceso (nuevos equipos, nuevas instalaciones, mejora en la línea de producción). Las innovaciones en métodos de gestión se refieren a mejoras en la organización de la producción o en los procesos de trabajo; y las innovaciones sociales e institucionales se refieren, entre otros aspectos, al establecimiento de redes, la formación de capital social, la cooperación empresarial y la concertación entre el sector público y el privado.

Martín (2011) sugiere que lo que entendemos por “desarrollo” son aquellos cambios en la vida económica que no le son forzados de afuera, sino que surgen de dentro, de su propia iniciativa. Si sucede que estos cambios no se producen en la misma esfera económica, y que el fenómeno que nosotros llamamos desarrollo económico tiene su base sencillamente en el hecho de que los datos cambian y que la economía se adapta a ellos, entonces no deberíamos hablar de desarrollo económico porque no provoca fenómenos cualitativamente nuevos sino sólo procesos de adaptación de la misma calidad que los cambios en los datos naturales. El desarrollo económico se define como el proceso en virtud del cual la renta real per cápita de un país aumenta durante un largo período de tiempo. En otros términos, el desarrollo es un proceso integral, socioeconómico, que implica la expansión continua del potencial económico, el auto sostenimiento de esa expansión en el mejoramiento total de la sociedad. También se conoce como proceso de transformación de la sociedad o proceso de incrementos sucesivos en las condiciones de vida de todas las personas o familias de un país o comunidad.

### **2.1.1 Estrategia de promoción del desarrollo económico local**

(Miguel, 2008) asegura que diversas Estrategias de Promoción del desarrollo económico local se reconocen, a continuación, resumimos algunos componentes de estos.

**Análisis territorial y mapeo institucional:** El objetivo de esta fase es adquirir conocimientos sobre la economía local y recursos disponibles. Comprende usualmente un análisis preliminar de los principales datos socioeconómicos y políticos del territorio (línea base), espacialmente a través de estadísticas y encuestas. El proceso de mapeo institucional se enfoca en los objetivos y actividades de los principales actores locales y la dinámica entre ellos.

**Construcción de consensos:** Durante esta fase, los actores locales comienzan lentamente a asumir el sentido de propiedad del proceso de desarrollo. Se les prepara progresivamente a través de talleres, presentaciones, foros, etc., mediante las cuales se van familiarizando con el enfoque del desarrollo local adoptado y con los demás actores involucrados. Así también, al reunirse los actores locales se les habilitan para compartir su conocimiento del entorno local, lo que representa un primer paso hacia la creación de una instancia de concertación local.

**Establecimiento de una instancia de concertación:** La creación de una instancia de concertación es la continuación de una etapa de construcción de consensos anteriormente señalada. La instancia de concertación debe estar compuesta por los actores más representativos, y sus responsabilidades incluyen: formular una estrategia de desarrollo, coordinar los recursos locales, compartir conocimientos recolectados, y asegurar la transparencia del proceso de desarrollo económico local.

**Designación de una instancia ejecutiva:** La ejecución de un proyecto de DEL implica la elección de un órgano que tenga la capacidad, potencial o existente, de coordinar las actividades locales a favor de las MyPES (medianas y pequeñas empresas) que recojan las directivas del planeamiento estratégico y la concertación, por esta razón, es importante que el gobierno local defina estructuras que se dediquen exclusivamente a la promoción económica y, en particular, a la promoción de un entorno favorable para la consolidación y desarrollo de estos espacios.

Diseño de una estrategia de DEL: Los actores locales realizan un proceso de planificación estratégica basada en los elementos aportados por los resultados del análisis territorial y el mapeo institucional. La estrategia de DEL debe resumir una visión, objetivos y plan de acción a corto, mediano y largo plazo. El plan también debe proveer sugerencias específicas con respecto a políticas, proyectos e instrumento a través de los cuales los actores locales pueden lanzar sus objetivos comunes de desarrollo.

Implementación de la estrategia de DEL: Los actores locales se encargan de implementar el plan de acuerdo con sus competencias, recursos y capacidades, mediante la creación de una estructura apropiada. Circunstancias diferentes requieren enfoques diferentes y estos conducirán a acciones diferentes y resultados concretos. Diversas políticas de regionalización se han dirigido sea a las mejoras de la infraestructura y servicio de una región (el "hardware") o al fortalecimiento de capacidades institucionales, el desarrollo de recursos humanos la investigación y desarrollo, la recolección y desimanación de información, etc. (el "software").

Los enfoques de DEL capitalizan el potencial de desarrollo de un territorio y enfatizan la asistencia a comunidades con el fin de actualizar los entornos de su actividad comercial que apunten a mejorar su competitividad, crear y mantener empleos e incrementar los ingresos.

**Tabla 2: Políticas, instrumentos y entidades de DEL orientados al desarrollo de las MYPES**

	<b>POLÍTICA DE DEL</b>	<b>INSTRUMENTOS Y PROYECTOS DE DEL</b>	<b>ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN EXISTENTES</b>
Estrategia de desarrollo económico local orientado a Mype	Finanzas	Programa de crédito fondos de garantía. Fondos rotatorios. Capital de riesgo. Créditos especiales para mujeres y jóvenes	Bancos locales Microfinanzas. Instituciones Intermediarias Financieras. Bancada de desarrollo
	Servicio de Desarrollo Empresarial	Investigación de mercados. Empresas principiantes. Bancos de datos. Incubadoras. Consultarías. Promociones de exportaciones. Apoyo a clusters.	Cámaras. Gobierno local (UMPES). Proveedores privados de servicios. Universidades. Centros de investigación. Incubadoras de negocios
	Capacitación	Cursos sobre gestión. Viajes de estudio. Cursos a distancia. Cursos para grupos especiales (mujeres, desplazados, etc.)	Centro de investigación. Escuelas públicas privadas. Universidades. Cámaras. Proveedores privados de servicios
	Infraestructura, inversión y planificación	Plan de Desarrollo Local.	Gobierno local. Ongs. Centros de investigación
	Incentivo a la inversión	Mercadeo territorial	Gobierno local. Cámaras. De mercadeo privadas. Cámara, etc.
	Desarrollo de redes	Influir sobre el gobierno central, agencias internacionales, Ongs, inversionistas, Adels y redes de desarrollo local, etc.	Gobierno local. Cámaras. Agencias de desarrollo económico local /regional, etc.
	Coordinación geográfica de recursos locales	Orientación y reorientación de la inversión sobre el territorio, estrategias de conglomeración, etc.	Gobierno local. Cámaras. Agencia de desarrollo económico local/ regional, etc.
	Coordinación funcional de recursos locales	Delegación de funciones de desarrollo a actores mas apropiados	Gobierno local. Cámaras. Agencia de desarrollo económico local/ regional, etc.

Plan de Acción para el Desarrollo Económico Local

Fuente: elaborado por Chávez (2008).

## 2.2 Gestión Empresarial

Louzao (2018) define que la gestión empresarial es la unificación de los procesos de planeación, organización, dirección y evaluación necesarios para crear, desarrollar y alcanzar metas en una empresa. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

Tijerina (2018) argumenta que las empresas son organizaciones sociales y, por tanto, las interacciones entre sus diferentes miembros componentes son la esencia de su diaria gestión. Es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. Las teorías españolas patrimoniales conciben a ésta como un conjunto de derechos y obligaciones sometido a tratamiento jurídico unitario. Consecuentemente, consideramos que empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios directamente para dicha empresa, e indirectamente para toda la comunidad.

Palma (2011) sugiere que el concepto de gestión empresarial ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

**Tabla 3: Tipos de gestión**

Tipos de gestión	
Tipo de empresa. Etapa	Tipo de gestión
Organización cerrada: se caracteriza por ser fuertemente centralizada y jerarquizada, principio de causalidad.	Gestión mecanicista y reactiva se privilegia la experiencia y el sentido común como formas de conocimiento.
Organización anticipativa pendiente la provisión de información que posibilita la determinación y control de las	Gestión proactiva que hace énfasis en la función y en el hecho para construir una imagen de la realidad. Los datos deben

relaciones. Paradigmas aleatorios (estadístico).	ser verificados y la información corroborada.
Organización como sistema abierto caracterizado por el desequilibrio, las relaciones no lineales y las propiedades emergentes. Paradigma de complejidad.	Gestión sistemática que debe ser creativa, innovadora y estratégica a través del lenguaje que permite dar cuenta de relaciones. La actividad cotidiana y la gestión son objetos de control (vigilancia).

Fuente: elaboración propia basado en Palma (2011).

### 2.2.1 Estrategias de la Gestión Empresarial

#### Incentivos a la profesionalización:

El incentivo es la forma en la que se logra que una persona se vea alentada a alcanzar metas siendo recompensada por llevarlas a cabo, es decir, es aquéllo que los trabajadores reciben a cambio de su labor (Werther, 1991) en otras palabras, es una actividad que consiste en premiar y motivar al actor que ha conseguido la especialización en el desarrollo de sus actividades y que le permiten ser más eficiente.

#### Comunicación directivos-empleados:

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso (Serrano, 1982) entre los más importantes el emisor y el receptor del mensaje, en este caso los directivos y los empleados, deben de mantener una comunicación continua y eficaz que les permita lograr las metas establecidas.

### **Equilibrio objetivos individuales – empresa:**

Un objetivo es el establecimiento de una meta o un propósito a alcanzar, un objetivo puede ser alcanzado de manera individual o de manera grupal, entonces cuando se habla de equilibrio de objetivos individuales y los de la empresa se refiere a que deben empatar, es decir el esfuerzo y voluntad deben ser recíprocos por la empresa y viceversa.

### **Ambiente de trabajo:**

Nicolaci (2008) afirma que toda organización es un sistema social; si ésta funciona generando en su seno un ambiente óptimo, capaz de satisfacer las necesidades de los trabajadores, éstos lograrán crecer, desarrollarse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización, lo que redundará en la consecución de los objetivos de la empresa.

### **Formación adaptada:**

Los distintos procesos organizacionales de una empresa requieren de conocimientos, técnicas y habilidades específicas para ser desarrollados eficientemente, por ello se convierte importante que los planes y programas de capacitación vayan correctamente dirigidos y adaptados a las necesidades de la empresa.

### **Decisiones estratégicas:**

Menguzzato (1992) sugiere que la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado, supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo.

### **Atención a las sugerencias / reclamaciones:**

Recibir, clasificar y analizar las opiniones de los clientes, proveedores y otros actores que inciden en la empresa con el fin de apoyo en la toma de decisiones y solución de problemas.

### **Programas de integración laboral:**

Es un esfuerzo de los actores que generan empleo por disminuir la exclusión laboral que impide a las personas acceder a mejores condiciones de vida ya sea por sexo, edad, raza, religión o discapacidad.

### **Definición e integración estratégica de procesos:**

Amendola (2011) afirma que su objetivo es realizar las mejores prácticas dentro de una organización, considerando lo que se necesita y lo que uno es capaz de hacer, para obtener la mejor eficiencia de los procesos.

### **Establecimiento de mejores prácticas:**

Tocornal (2011) asevera que es la introducción de normas, estándares y procedimientos internos que ayuden a mantener la seguridad laboral de una empresa con el fin de evitar accidentes, delitos o violencia dentro de las instalaciones.

### **Inversiones en equipos y procesos:**

Se gestionan los recursos necesarios para conseguir los equipos y métodos indispensables para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

### **Automatización de procesos:**

Es el control de un sistema específico compuesto por diferentes partes, pueden ser de maquinaria o personas, su objetivo es disminuir los esfuerzos realizados y conseguir los objetivos en menor tiempo.

### **Manuales de procedimiento:**

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

### **Trabajo en equipo:**

Solorio (2012) argumenta que es un conjunto o grupo de personas que poseen capacidades complementarias y que colaboran para alcanzar unos objetivos comunes compartiendo responsabilidades. En este contexto, el trabajo en equipo hace referencia al conjunto de acciones, estrategias, técnicas o procedimientos que utiliza ese grupo para lograr sus metas.

### **Alianzas estratégicas:**

Prado (1987) afirma que una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.

### **Identificar y ponderar fortalezas y debilidades:**

Flores (2018) sugiere que la técnica FODA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control. Luego es posible tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas funciones todas importantes del proceso de planeación y en las cuales la técnica, puede utilizarse en el análisis situacional dentro de dicho proceso.

## **Adecuación de objetivos:**

Los objetivos cambian en función de las circunstancias de cada empresa y las necesidades que el mercado global demanda. Crea una organización más dinámica y flexible que la administración tradicional.

## **2.3 Relación del Desarrollo y Gestión Empresarial**

El Desarrollo Económico local tiene relación con la gestión empresarial ya que ambos buscan mediante los actores locales el crecimiento que, mediante el máximo aprovechamiento de los recursos locales se generen mejores condiciones de bienestar y calidad de vida en una sociedad (Tello, 2010; Morgado ,2008) El proceso comprende tres dimensiones: la económica (que incluye los medios de producción por cuyo intermedio las empresas locales pueden usar eficazmente los recursos locales, generar economías de escala y acrecentar su productividad y competitividad en el mercado); la sociocultural (es decir, la red social y económica en que los valores y las instituciones apoyan el proceso de desarrollo económico), y la dimensión política y administrativa (que atañe a las iniciativas que crean un entorno local y comercial favorable al fomento del desarrollo económico local).

## **2.4 Organización**

Chuquizuta (2009) afirma que las organizaciones son instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones.

### **Teoría científica (Town y Taylor, 1900):**

Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica. Además, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

### **Teoría funcional (Fayol, 1916):**

La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.

### **Teoría burocrática (Weber, 1924):**

Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo con lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza —lo que en América Latina se conoce como “compadrazgo”.

La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas.

La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.

**Teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957):**

Los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad. También la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

**Teoría de los sistemas cooperativos (Barnard, 1938):**

Según Barnard, para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación.

Es la mejor forma de organización la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.

## **2.5 Competitividad**

Aghon (2001) refiere que es la capacidad empresarial y organizativa fuertemente articuladas a la tradición productiva de cada territorio propicia una fuerte rivalidad en el mercado local, determinante de la competitividad interna y externa de las empresas locales. Por ello, los sistemas productivos locales han mostrado, históricamente, una disposición especial para la introducción y adopción de innovaciones y, sobre todo, para la adaptación de las tecnologías a través de

pequeños cambios y transformaciones, que permiten a las empresas mejorar su posición competitiva en los mercados.

Las naciones aceptablemente avanzadas en lo que se refiere a habilidad, destreza y juicio en la aplicación del trabajo han seguido planes muy distintos para conducirlo o dirigirlo, y no todos esos planes han sido igualmente favorables para el incremento de su producción. Esos planes diferentes fueron probablemente establecidos debido a intereses y prejuicios privados de algunos estamentos particulares, sin consideración o previsión alguna de sus consecuencias sobre el bienestar general de la sociedad (Braun, 2015).

Victoria (2001) sugiere que la competitividad no es un producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, por último, el gobierno y la sociedad en general.

"La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual ésta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional" (Porter, 1991).

En su obra principal conocida como Principios de Economía Política y Tributación publicado en 1817, David Ricardo sostenía el principio de la ventaja comparativa, en la que hacía referencia que un país exportaba los productos en los cuales registraba mayores niveles de productividad relativa e importaba los productos en los que tenía los menores niveles comparativos de productividad.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

## **2.6 Comercialización**

La comercialización es un conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor convirtiéndose en un factor clave para que un emprendimiento pueda sostenerse y crecer.

La comercialización es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa (McCarthy, 1972).

Milquiades (1980) argumenta que la teoría de la ventaja absoluta planteada por Adam Smith destaca la importancia del libre comercio para que la riqueza de las naciones se incremente, basándose en el ejemplo de que ningún jefe de familia trataría de producir en casa un bien que incurriera en un costo mayor que comprarlo. Si se aplicara este ejemplo concretamente a un país extranjero "A", se llegaría a la conclusión de que "A" podría proveer a otro país "B" de un bien más barato de lo que el país "B" pudiera producirlo. De esta manera se puede definir a la ventaja

absoluta como la capacidad de producir un bien a un costo absolutamente menor medido en términos de unidades de trabajo.

### **Sistema productivo:**

Aghon (2001) refiere que las investigaciones realizadas durante los últimos veinte años ponen de manifiesto la existencia de sistemas productivos locales en una gran diversidad de países: en países de desarrollo tardío como Italia (Terza Italia), España (Comunidad Valenciana), Portugal (Val do Ave y región Norte); en países de industrialización reciente como Argentina (Santa Fé), Brasil (Río Grande do Sul) o México (Guanajuato); en las economías en proceso de industrialización como Pakistán (Sialkot) o India (Tiruppur); y en países de industrialización antigua como Alemania, Francia, Dinamarca o Japón.

La aglomeración en un territorio de pequeñas y medianas empresas, especializadas en la producción de un producto y formando un sistema de empresas, favorece los intercambios en mercados múltiples, lo que permite el surgimiento de economías de escala externas a las empresas, pero internas al sistema productivo local, y la reducción de los costes de transacción. Las externalidades a que da lugar el sistema de empresas generan rendimientos crecientes y, por lo tanto, el crecimiento de la economía local (Aghon, 2001).

### **2.7 Plan Rector Nacional Sistema Producto Aguacate México 2012**

En el contexto del desarrollo del Sector Primario el gobierno federal ha planteado una estrategia conceptualizada en términos de visión participativa y con enfoque de sistema producto plasmado en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. La visión participativa se define como el mecanismo de construcción estratégica por parte de los propios involucrados en los objetivos de la misma, es decir, la manera

en la que va a conseguirse un esquema rentable en todos los ámbitos de la producción, distribución y consumo del sector primario es a través de la identificación de la problemática, el planteamiento de líneas de acción y la concreción de proyectos específicos de mejora por parte de una entidad representativa de los diferentes agentes económicos del sistema como responsables y directamente involucrados en el éxito de la política a implementar en términos de eficiencia.

El aguacate Hass es el principal cultivar comercial en México, fruto de pulpa cremosa de sabor excelente, sin fibra contenido de aceite 23.7 por ciento, cáscara algo coriácea, rugoso color púrpura oscuro, fuerte productor y su fruta se puede mantener en el árbol por algunos meses después de su madurez fisiológica. El aguacate Hass se ubica desde 1,500 hasta 2,500 metros sobre el nivel del mar, esta gran variación permite cosechar fruta todo el año, pues es un árbol de gran vigor (SAGARPA, 2012).

## **2.8 Plan Rector del Sistema Producto Aguacate en el Estado de Nayarit**

SAGARPA (2012) argumenta que el Sistema Producto se define como “la integración de los agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la actividad primaria hasta la oferta al consumidor final, incorporando procesos de empaque, industrialización o transformación que sean necesarios, para su comercialización en mercados internos y externos. Incluye, además, el abasto de insumos y equipos relevantes, así como todos los servicios que afectan de manera significativa a dichas actividades, como la investigación, capacitación y la asistencia técnica, entre otros”. En el caso del Sistema Producto Aguacate en el estado de Nayarit se identifican ocho eslabones: Viveristas, Productores Primarios, Prestadores de Servicios Profesionales, Proveedores de Insumos, Comercializadores, Empacadores e Industriales. Actualmente se encuentran integrados al Comité Sistema Producto Aguacate de Nayarit A.C. cuatro

eslabones que son el de Productores, Comercializadores, Prestadores de Servicios y Viveristas.

**Programa de apoyo a la participación de actores para el desarrollo rural**  
(SAGARPA, Plan Rector Nacional Sistema Producto Aguacate 2012, 2012)

**Objetivo:**

Apoyar la consolidación de formas de organización social, territorial y por sistema producto representativas, para su efectiva participación consultiva en la instrumentación de políticas, planes y programas de desarrollo rural.

**Componentes:**

**Componente Sistema Producto**

**Tipo de Apoyos:**

Se otorgan apoyos para el desarrollo de la capacidad emprendedora y técnica de los comités Sistemas Producto.

**Conceptos de apoyo:**

- 1.- Profesionalización (Facilitadores).
- 2.- Equipamiento.

### 3.- Difusión.

### 4.- Gastos de Operación.

Los tipos de programas, reglas de operación y monto del programa varían según SAGARPA (2017) este año salió la convocatoria de dos programas interesantes para los emprendedores o personas que quieren equipar su negocio, el primero conocido como "FAPPA" es un programa que tiene por objetivo impulsar la agricultura, la ganadería y el comercio, a través de un fondo del 100 por ciento por la cantidad de hasta 240,000 pesos, para una organización de 6 personas. El segundo "Emprendete Joven" igual dirigido a impulsar el campo, la ganadería y el comercio ofrece un fondo de hasta el 90 por ciento por un millón de pesos para un grupo de 20 personas.

## **Capítulo III. Metodología**

En este apartado se presentan los aspectos metodológicos que guiaron esta investigación, se describe el tipo y diseño de la investigación, las variables de estudio, la población y muestra, los instrumentos utilizados para la recolección de datos y la forma en que se analizaron los datos. con el objetivo de evaluar los indicadores que inciden en la organización y en la competitividad de las organizaciones con giro comercial el aguacate Hass.

### **3.1 Diseño**

En esta investigación se utilizó el método mixto para encontrar las respuestas a los objetivos de investigación, con el propósito referido por Hernández, Fernández y Baptista (2010), las debilidades potenciales de los resultados de la evaluación, descripción y correlación de la gestión empresarial y sistema productivo de aguacate Hass en el estado de Nayarit.

El diseño de la investigación es descriptivo y correlacional dado que presenta características de las variables y la forma en que se relacionan (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se describen las características del sistema productivo del aguacate Hass; y su relación con la gestión empresarial.

### **3.2 Variables de estudios**

Las variables utilizadas en esta investigación fueron dos, la gestión empresarial y el sistema productivo del aguacate Hass en el Estado de Nayarit. Para analizar la competitividad del sistema productivo se estudió la superficie sembrada, superficie cosechada, el volumen de la producción, el rendimiento de la producción, el precio medio rural y el valor de la producción; Para analizar la organización en la gestión empresarial se identificó la ubicación, historia, antigüedad y tamaño de la organización, el conocimiento de programas de apoyo federal, el desempeño, la

competencia, capacitación, las problemáticas surgidas, valor agregado, certificaciones, relaciones con otras organizaciones y los objetivos a corto, mediano y largo plazo, tal como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4: Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Competitividad del sistema productivo</b>	Superficie Sembrada
	Cosechada
	Volumen de la producción
	Rendimiento de la producción
	Precio medio rural
	Valor de la producción
<b>Organización de la gestión empresarial</b>	Ubicación
	Cómo surge la organización
	Antigüedad de la organización
	Tamaño de la organización
	Conocimiento de programas de apoyo federal
	Evaluación del desempeño
	Comparación con la competencia
	Organizaciones que cuentan con planes y programas de capacitación
	Principales problemas de la organización
	Genera valor agregado a su producto
	Certificaciones en las organizaciones
	Disponibilidad de asociarse con otras organizaciones
	Objetivos de las organizaciones a corto plazo
	Objetivos de las organizaciones a mediano plazo
Objetivos de las organizaciones a largo plazo	

Fuente: elaboración propia.

### 3.3 Población y muestra

Para esta investigación no se consideró una muestra, dado que el total de organizaciones dedicadas al empaque de aguacate Hass son 9, en el Estado de Nayarit (INEGI, 2017) ubicadas en los municipios de Tepic, San Blas y Xalisco, que de acuerdo con el Plan Rector de Aguacate (2012) en esta zona se produce el 95 por ciento de la producción en el Estado.

**Ilustración 1: Ubicación de la producción de aguacate en el estado de Nayarit**



Fuente: elaboración propia, con datos de INEGI (2017) y Plan Rector de Aguacate (2012).

La población encuestada fueron los encargados y empleados de cada una de las organizaciones con giro comercial relacionado con el aguacate Hass seleccionadas, estas son:

- Empacadora de aguacate "Echartea"
  - Localización. Xalisco, Nayarit.
- Empacadora de aguacate Hass "Los Dragones de Camichín"
  - Localización: Tepic, Nayarit.
- Empacadora de aguacate Hass "Ibáñez".
  - Localización: Xalisco, Nayarit.
- Empacadora de aguacate "La Casa del Aguacate".
  - Localización: Xalisco, Nayarit.
- Empaque de aguacate "Samaniego".
  - Localización: Tepic, Nayarit.
- Productores de aguacate "El Cuarenteño".
  - Localización: Xalisco, Nayarit.
- Empacadora de aguacate Hass "Chateas".
  - Localización: Xalisco, Nayarit.
- Empacadora de aguacate Hass "Miguel Isiordia García".
  - Localización: Xalisco Nayarit.
- Empacadora de aguacate "El solito".
  - Localización: San Blas Nayarit.

### **3.4 Instrumentos de investigación**

Para recolectar los datos, se utilizaron dos instrumentos, una tabla para correlacionar la competitividad del sistema productivo del aguacate Hass; y una encuesta para analizar la gestión empresarial de organizaciones con giro comercial relacionado con el aguacate Hass.

El instrumento para estudiar la competitividad del sistema productivo fue una tabla de concentración de datos nacionales de los 6 indicadores utilizados: superficie sembrada, superficie cosechada, volumen de la producción, rendimiento de la producción, precio medio rural y valor de la producción.

La encuesta que se aplicó a nueve organizaciones con giro comercial relacionado con el aguacate Hass estaba compuesta por 15 preguntas para identificar la ubicación, historia, antigüedad y tamaño de la organización, el conocimiento de programas de apoyo federal, el desempeño, la competencia, capacitación, las problemáticas surgidas, valor agregado, certificaciones, relaciones con otras organizaciones y los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **3.5 Recolección y análisis de datos**

Para identificar, clasificar y correlacionar indicadores se utilizaron herramientas de la estadística descriptiva, programas de cómputo "Microsoft Office ®, E-VIEWS ® y SPSS ®".

Para estudiar la competitividad del sistema productivo se recolectaron datos bibliográficos nacionales sobre superficie sembrada, superficie cosechada, el volumen de la producción, el rendimiento de la producción, el precio medio rural y el valor de la producción, las correlaciones se realizaron con E-VIEWS ® y SPSS ®.

Para analizar la gestión empresarial de organizaciones con giro comercial relacionado con el aguacate Hass se aplicaron 9 encuestas a emparadoras de aguacate Hass, en los municipios de Tepic, San Blas y Xalisco y se elaboró la descripción estadística de los resultados

Es importante señalar que los datos fueron recolectados para fines académicos y no se obligó a responder a las preguntas que la organización consideró la información fuera clasificada.

## Capítulo IV. Resultados

El análisis de resultados se muestra en dos partes, en la primera se mostrará un análisis de la relación de las variables de un panorama nacional del sistema productivo del aguacate, mientras que en la segunda parte se presenta una serie de resultados obtenidos del sistema productivo de aguacate local.

En esta parte de la investigación se muestran los resultados de correlacionar los datos nacionales que inciden en la competitividad de las organizaciones. También se presentan los análisis descriptivos de las tablas que arrojó el panorama del sistema productivo del aguacate Hass en México. Se inicia con la descripción del panorama nacional, se puede observar el diseño de una base de datos con trece años de referencia, los que muestran el comportamiento de la Superficie Sembrada (SUPSEM), la Cantidad Cosechada (COSECHADA), el Volumen de la Producción (VOLPROD), el Rendimiento de la Producción (RENDPROD), el Precio Medio Rural (PREMEDRURAL) y el Valor de la Producción (VALORPROD) del aguacate en México del año 2000 al 2013.

**Tabla 5: Variables de la competitividad del aguacate Hass:**

SUPSEM	(Miles ha)
COSECHADA	(Miles ha)
VOLPROD	(Miles ton)
RENDPROD	(Ton/ha)
PREMEDRURAL	(\$/ton)
VALORPROD	(Mdp)

Fuente: elaboración propia basada en INEGI (2017).

Para medir la competitividad del aguacate, se tomó en consideración las variables que presentaban una correlación cercana al número uno y nivel de significancia estadística cercanos a los valores de cero, dado que el resultado de

una correlación a uno representa que la relación es perfecta, mientras que por otra parte el nivel de significancia a cero representa que no hay evidencia estadística para rechazar que las variables están relacionadas.

**Tabla 6: Estadísticos de los indicadores de competitividad.**

**Estadísticos**

	SUPSEM	COSECHADA	VOLPROD	RENDPROD	PREMED RURAL	VALORPROD
n Válido	13	13	13	13	13	13
Perdidos	1	1	1	1	1	1
Media	116.169	108.523	1078.485	9.938	8870.892	9996.000
Desviación estándar	18.8257	13.3060	144.5700	.4519	3476.7996	4999.4745
Varianza	354.406	177.050	20900.495	.204	12088135.394	24994745.183
Suma	1510.2	1410.8	14020.3	129.2	115321.6	129948.0

Fuente: elaboración propia basado en SAGARPA (2012).

Se puede observar que la media de la superficie sembrada (SUPSEM) en México es de 116.169 miles de hectáreas con una desviación estándar de 18.8257 miles de hectáreas. La cantidad cosechada (COSECHADA) tiene una media aproximada de 108 mil hectáreas. Similar a la superficie sembrada, lo que quiere decir que aproximadamente 8 mil hectáreas son sembradas, pero no cosechadas, lo que representa un 6.7 por ciento del total. Factores como plagas y procesos organizacionales mal planeados, están impactando en la producción de forma negativa a la cosecha, otra opción es que aún las huertas son recientes y que todavía no están en la producción.

A continuación, se muestra una tabla que contiene los estadísticos descriptivos de las variables que tomamos en cuenta para evaluar la competitividad del periodo de 2000 a 2013.

**Tabla 7: Estadísticos descriptivos de variables de competitividad**

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación estándar
SUPSEM	13	94.5	151.0	1510.2	116.169	18.8257
COSECHADA	13	93.8	130.3	1410.8	108.523	13.3060
VOLPROD	13	901.1	1316.1	14020.3	1078.485	144.5700
RENDPROD	13	9.0	10.8	129.2	9.938	.4519
PREMEDRURAL	13	4482.8	14346.8	115321.6	8870.892	3476.7996
VALORPROD	13	4039.3	18136.4	129948.0	9996.000	4999.4745
N válido (por lista)	13					

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra que la variable más inestable es el valor de la producción del aguacate Hass, dado que cuenta con una puntuación mínima de 4039.3 a una puntuación máxima de 14346.8, lo que representa un 72 por ciento de diferencia entre su máximo y su mínimo.

**Tabla 8: indicadores máximos y mínimos de las variables de competitividad**

Mínimo	Máximo	Diferencia
94.5	151	59.78836
93.8	130.3	38.91258
901.1	1316.1	46.054822
9	10.8	20
4482.8	14346.8	220.041046
4039.3	18136.4	348.998589

Fuente: elaboración propia.

En el panorama del aguacate la variable más constante es el Rendimiento de la Producción con 20 por ciento de diferencia entre su máximo y mínimo valor. Por otra parte, la variable más volátil del aguacate en México es el Valor de la Producción con hasta un 348.99 por ciento de diferencia entre su valor mínimo y su valor máximo presentado entre los años 2000 a 2013.

El presente estudio no sólo consideró el análisis estadístico descriptivo, también se realizó un análisis correlacional entre las variables mencionadas para encontrar si éstas presentaban un cierto grado de dependencia entre sí.

Se realizó una prueba de efecto al modelo para comprobar que la variable “volumen de la producción” es una variable dependiente con respecto a las que se relacionara a continuación en este documento.

#### 4.1 Correlación entre superficie sembrada y cosechada

La siguiente tabla de correlación entre la superficie sembrada y la cantidad cosechada asegura que las variables están correlacionadas, dado que la correlación de Pearson al 1 y .989 dice que estamos en un evento casi perfecto donde dos variables inciden una en la otra.

**Tabla 9: Correlación entre Superficie Sembrada y Cosechada**

Correlaciones			
		SUPSEM	COSECHADA
SUPSEM	Correlación de Pearson	1	.989**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	13	13
COSECHADA	Correlación de Pearson	.989**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	13	13
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra cuál es el impacto que sufre por cada unidad de cambio la superficie sembrada con relación a la cosechada.

**Tabla 10: Informe de correlación entre superficie sembrada y cosechada**

Dependent Variable: SUPSEM  
 Method: Least Squares  
 Date: 12/02/16 Time: 16:08  
 Sample: 1 13  
 Included observations: 13

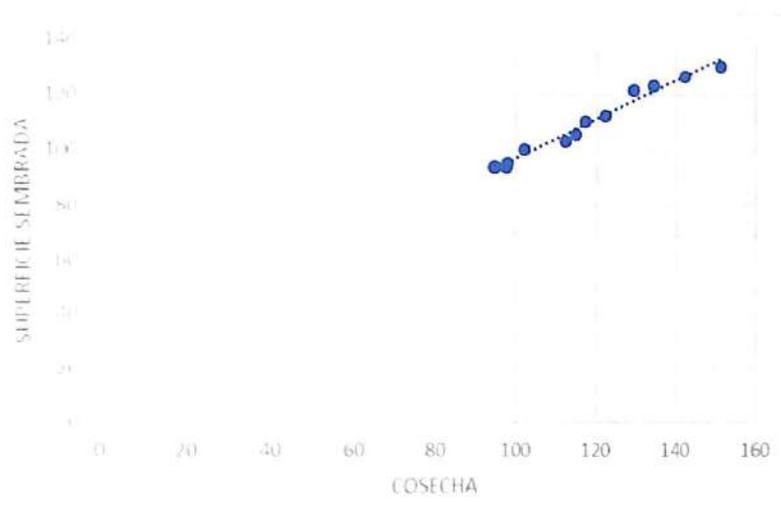
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-35.75362	6.749535	-5.297198	0.0003
COSECHA	1.399913	0.061767	22.66427	0.0000
R-squared	0.979034	Mean dependent var		116.1692
Adjusted R-squared	0.977128	S.D. dependent var		18.82566
S.E. of regression	2.847070	Akaike info criterion		5.071096
Sum squared resid	89.16386	Schwarz criterion		5.158011
Log likelihood	-30.96212	Hannan-Quinn criter.		5.053231
F-statistic	513.6693	Durbin-Watson stat		1.630897
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: elaboración propia.

Con 97.7 por ciento de los datos explicados por el modelo, podemos decir que la superficie sembrada cambiara en -35.75 unidades cuando la cosecha incremente en 1.399 unidades, es decir 35.75 mil hectáreas de superficie sembrada impactará en 1.39 mil hectáreas no cosechadas. Aunque un 3.88 por ciento no es una cantidad considerable, lo ideal es que se llegará al cero por ciento para tener un sistema eficientemente perfecto.

Presentación gráfica del comportamiento entre la superficie sembrada y la cosechada del año 2000 a 2013:

**Figura 1: Correlación entre superficie sembrada y cosechada**



Fuente: elaboración propia.

**4.2 Correlación entre el volumen de la producción y el valor de la producción.**

La siguiente tabla de correlación entre el volumen de la producción y el valor de la producción asegura que las variables están correlacionadas, dado que la correlación de Pearson al 1 y .956 dice que estamos en un evento casi perfecto donde dos variables inciden una en la otra.

**Tabla 11: Correlación entre volumen de la producción y valor de la producción**

Correlaciones

		VOLPROD	VALORPROD
VOLPROD	Correlación de Pearson	1	.956**
	Sig (bilateral)		.000
	N	13	13
VALORPROD	Correlación de Pearson	.956**	1
	Sig (bilateral)	.000	
	N	13	13

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

El análisis de correlación anterior entre el volumen de la producción y el valor de la producción refiere el comportamiento de estas variables, la producción tiene una pendiente positiva desde el año 2000 igual que el volumen de la producción y que el valor de la producción. Lo que da la idea que la comercialización del aguacate para México ha sido un negocio rentable. EL resultado indica que al aumentar la oferta disminuye su valor, sin embargo, este resultado no es el que se ha mostrado históricamente en el sistema productivo de aguacate nacional, ya que desde el año 2000 hasta el año 2013 el incremento de la producción ha sido constante, así como su valor en el mercado. Es decir, se ha producido más aguacate cada año y su valor en el mercado ha ido creciendo, esto da la idea que los productores de aguacate han encontrado un producto rentable por el cual deciden en el próximo año invertir más esfuerzo y dinero.

**Tabla 12: Informe de correlación entre superficie sembrada y cosechada**

Correlación volumen de la producción y valor de la  
producción

Dependent Variable: VALPROD  
Method: Least Squares  
Date: 12/02/16 Time: 15:48  
Sample: 1 13  
Included observations: 13

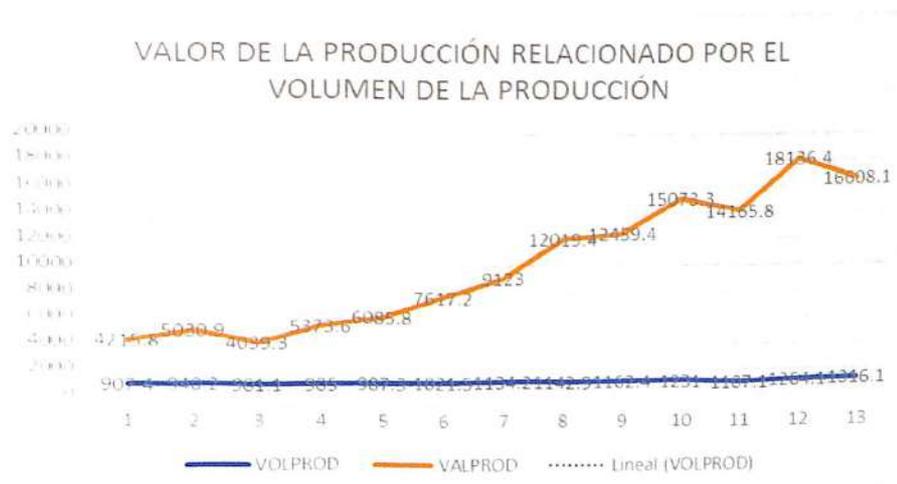
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-25653.22	3331.701	-7.699738	0.0000
VOLPROD	33.05492	3.063936	10.78838	0.0000
R-squared	0.913650	Mean dependent var		9996.000
Adjusted R-squared	0.905801	S.D. dependent var		4999.474
S.E. of regression	1534.436	Akaike info criterion		17.65035
Sum squared resid	25899417	Schwarz criterion		17.73727
Log likelihood	-112.7273	Hannan-Quinn criter.		17.63249
F-statistic	116.3892	Durbin-Watson stat		1.540454
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: elaboración propia.

Con 90.58 por ciento de los datos explicados por el modelo, se puede decir con evidencia estadística que por cada 25,653.22 toneladas de cambio en el Volumen de la Producción el valor de la producción será incrementado en 33.05492 millones de pesos.

Presentación gráfica del comportamiento entre el Valor de la Producción y el Volumen de la Producción del año 2000 a 2013.

**Figura 2: Correlación entre Valor de la Producción y el Volumen de la producción**



Fuente. Elaboración propia.

#### 4.4 Correlación entre volumen de la producción y las hectáreas cosechadas.

Se presenta a continuación la correlación entre el volumen de la producción y las hectáreas cosechadas. Dicho de otra manera, a continuación, se comprueba si existe o no relación entre las variables, es decir si el comportamiento de una incide en la otra.

**Tabla 13: Correlación entre Volumen de la Producción y Cantidad Cosechada**

		Correlaciones	
		VOLPROD	COSECHADA
VOLPROD	Correlación de Pearson	1	.938**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	13	13
COSECHADA	Correlación de Pearson	.938**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	13	13

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

El análisis de correlación anterior entre la variable Volumen de la Producción y la Cosechada indica que, si están correlacionadas de manera positiva, quiere decir que si aumenta la superficie sembrada también aumentara la cosecha.

**Tabla 14: Informe de correlación entre volumen de la producción y la cantidad cosechada**

Dependent Variable: VOLPROD  
 Method: Least Squares  
 Date: 12/02/16 Time: 16:17  
 Sample: 1 13  
 Included observations: 13

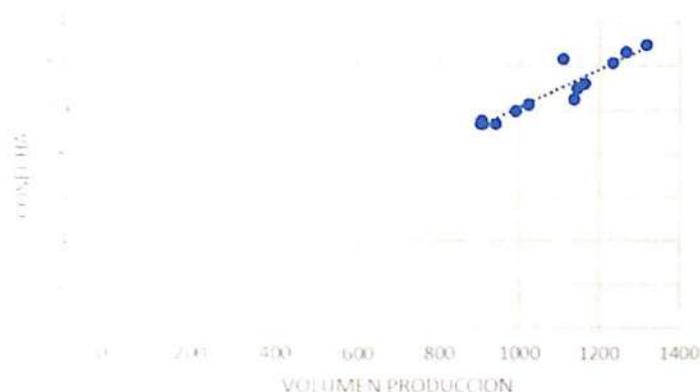
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-27.29961	124.2622	-0.219693	0.8301
COSECHA	10.18939	1.137168	8.960325	0.0000
R-squared	0.879501	Mean dependent var		1078.485
Adjusted R-squared	0.868547	S.D. dependent var		144.5700
S.E. of regression	52.41594	Akaike info criterion		10.89694
Sum squared resid	30221.74	Schwarz criterion		10.98385
Log likelihood	-68.83009	Hannan-Quinn criter.		10.87907
F-statistic	80.28743	Durbin-Watson stat		1.652855
Prob(F-statistic)	0.000002			

Fuente: elaboración propia.

Con 87.29 por ciento de los datos explicados por el modelo, se puede decir que por cada incremento en 10.189 mil hectáreas provocará un aumento 27.29 mil toneladas de cambio en el Volumen de la Producción.

Presentación gráfica del comportamiento entre la superficie cosechada y el Volumen de la Producción del año 2000 al 2013.

**Figura 3: Correlación entre Superficie Sembrada y Cosechada**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.6 Correlación entre volumen de la producción y el precio medio rural.**

Se presenta a continuación la correlación entre la variable volumen de la producción y el precio medio rural. Dicho de otra manera, a continuación, se comprueba si existe o no relación entre las variables, es decir si el comportamiento de una incide en la otra.

**Tabla 15: Correlación entre Superficie Sembrada y Cosechada**

		Correlaciones	
		VOLPROD	PREMEDRURAL
VOLPROD	Correlación de Pearson	1	.924**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	13	13
PREMEDRURAL	Correlación de Pearson	.924**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	13	13

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

El análisis de correlación entre el Volumen de la Producción y el Precio Medio Rural indica que, si existe relación de manera positiva, quiere decir que la unidad de cambio en una de ellas impactara en la otra.

#### 4.7 Presentación del resumen del Modelo

El valor de la producción puede ser explicado por el modelo económico de precio medio rural más el rendimiento de la producción más la superficie cosechada y el volumen de la producción.

**Valor de la producción** = Precio Medio Rural + Rendimiento de la Producción + la superficie cosechada + el Volumen de la Producción.

**Tabla 16: Resumen del modelo económico**

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.999 <sup>a</sup>	.998	.997	285.7426

a. Predictores: (Constante), PREMEDRURAL, RENDPROD, COSECHADA, VOLPROD

El modelo con una R<sup>2</sup> del 99.7 por ciento y un Error de Estimación de 285.74 sugiere que el modelo es adecuado para explicar el panorama del aguacate en México.

Fuente: elaboración propia.

Igual se presenta el informe del modelo elaborado con SPSS ® y E-Views ® con fines de poder comparar los resultados.

#### 4.7.2 Informe del modelo por E- Views ®

**Tabla 17: Informe hecho por E-VIEWS ®**

Dependent Variable: VALORPROD				
Method: Least Squares				
Date: 12/02/16 Time: 15:43				
Sample (adjusted): 1 12				
Included observations: 12 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	24471.25	17853.73	1.370652	0.2195
SUPSEM	7.649940	40.71570	0.187887	0.8572
COSECHA	-289.2380	171.0557	-1.690899	0.1418
VOLPROD	39.42302	15.40007	2.559925	0.0429
RENDPROD	-3575.455	1735.748	-2.059894	0.0851
PREMEDRURAL	1.018870	0.142235	7.163274	0.0004
R-squared	0.997542	Mean dependent var		10477.68

Adjusted R-squared	0.995493	S.D. dependent var	4896.585
S.E. of regression	328.7180	Akaike info criterion	14.73513
Sum squared resid	648333.1	Schwarz criterion	14.97758
Log likelihood	-82.41078	Hannan-Quinn criter.	14.64537
F-statistic	486.9602	Durbin-Watson stat	1.634238
Prob(F-statistic)	0.000000		

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de los informes elaborados por SPSS ® y E-Views ® presentan que el modelo sugerido para explicar el valor de la producción en el sistema productivo de aguacate a nivel nacional es válido y que no existe evidencia estadística para rechazarlo.

#### 4.8 Panorama local de las organizaciones

En el siguiente apartado se muestran los resultados encontrados en las organizaciones locales.

**Tabla 18: Ubicación de las organizaciones de aguacate Hass de Nayarit.**

Ubicación de las instalaciones			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
San Blas	1	11.11	11.11
Tepic	2	22.22	33.33
Xalisco	6	66.67	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 4: Ubicación de las organizaciones de aguacate en Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

El municipio de Nayarit con mayor presencia de emprendimiento de organizaciones es Xalisco con dos de cada tres que hay en el estado.

**Tabla 19: Cómo surgen las organizaciones de aguacate en Nayarit**

Cómo surge la organización			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inversión	3	66.67	66.67
Incubación	5	22.22	88.89
Otro	1	11.11	100.00
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 5: Cómo surgen las organizaciones de aguacate en Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

El modelo para emprender predominante es la incubación de proyectos de incubación en programas gubernamentales, principalmente de SAGARPA y el Instituto Nacional de Economía Social (INAES).

**Tabla 20: Tiempo en marcha de las organizaciones de aguacate en Nayarit**

Tiempo en marcha de la organización			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 a 5 años	1	11.11	11.11
6 a 11	4	44.44	55.56
12 o más	4	44.44	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 6: Tiempo en marcha de las organizaciones de aguacate en Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

En las organizaciones se encuentra una determinada estabilidad en aquéllas que tienen más de seis años. Sin embargo, se observa que en años recientes el nacimiento de nuevas organizaciones se va reduciendo.

**Tabla 21: Tamaño de las organizaciones de aguacate en Nayarit.**

Tamaño de la organización			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Pequeña	0	0.00	0.00
Mediana	9	100.00	100.00
Grande	0	0.00	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 7: Tamaño de las organizaciones de aguacate en el estado de Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

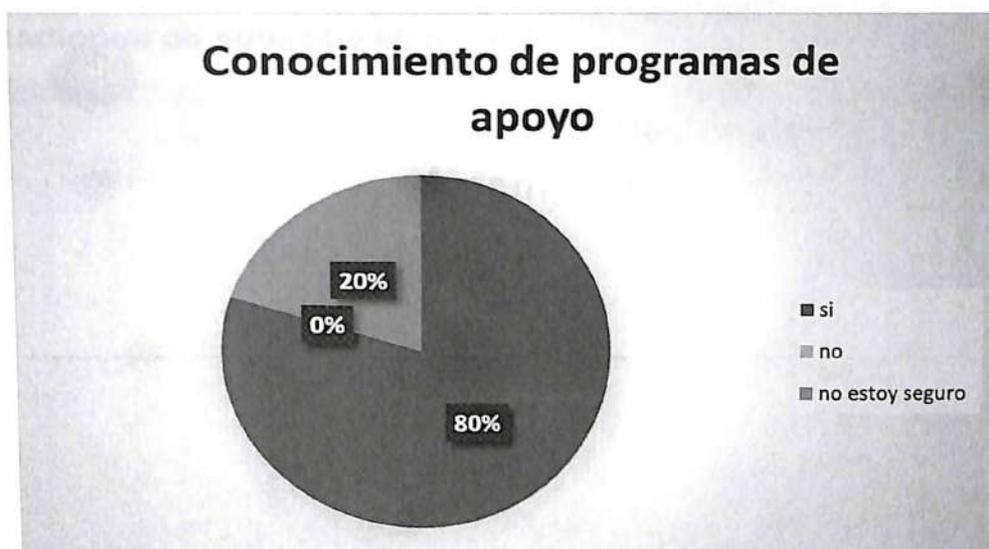
Todas son consideradas pequeñas empresas, dado que en promedio tienen entre 10 a 50 personas. Aunque durante temporadas de cosecha y empacamiento se pueden considerar organizaciones medianas por la generación de empleos temporales e indirectos.

**Tabla 22: Conocimiento de los programas de apoyo federal en las organizaciones**

Conocimiento de programas de apoyo federal			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	8	77.78	77.78
no	0	0.00	77.78
no estoy seguro	2	22.22	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 8: Conocimiento de los programas de apoyo federal en las organizaciones**



Fuente: elaboración propia.

Ocho de cada diez organizaciones declararon conocer o escuchar de diferentes tipos de apoyo y programas gubernamentales, el resto, igual conoce de la existencia de estos programas, pero muestran un cierto desconocimiento de reglas de operación, cuestiones de trámites y fechas.

**Tabla 23: Frecuencia que evalúan el desempeño las organizaciones de aguacate en el estado de Nayarit**

Evaluación de desempeño			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.00	0.00
Con frecuencia	1	11.11	11.11
Siempre	8	88.89	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 9: Frecuencia con la que se evaluó el desempeño en las organizaciones de aguacate en Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

La frecuencia con la que las organizaciones evalúan su desempeño es constante, las principales razones de hacerlo es ser competitivos, bajar los costos, reducir los desperdicios de recursos y elevar los beneficios.

**Tabla 24: Frecuencia con la que evalúan la competencia las organizaciones de aguacate en Nayarit**

Comparación con la competencia			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	22.22	22.22
Con frecuencia	5	55.56	77.78
Siempre	2	22.22	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 10: Frecuencia con la que evalúan la competencia las organizaciones de aguacate en Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

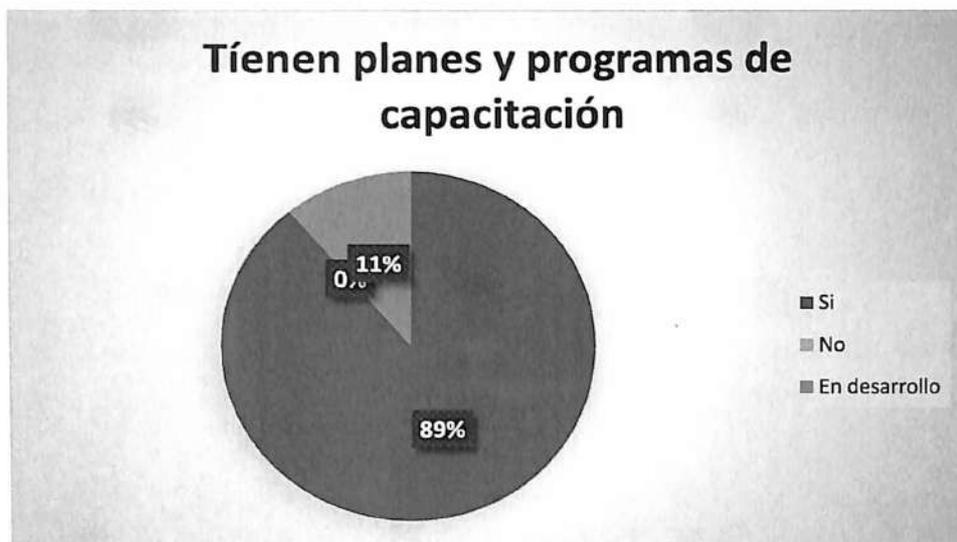
Las organizaciones de aguacateros expresan que con frecuencia se comparan con la competencia con el fin de mejorar los procesos y calidad de su producto. Sin embargo, consideran que son suficientemente autosuficientes para mejorar de manera independientemente.

**Tabla 25: Planes y programas de capacitación en las organizaciones de aguacate en Nayarit**

Organizaciones que cuentan con planes y programas de capacitación			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	8	88.89	88.89
No	0	0.00	88.89
En desarrollo	1	11.11	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 11: Planes y programas de capacitación en las organizaciones de aguacate en Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

Nueve de cada diez organizaciones dedicadas al giro del aguacate tienen programas y planes de capacitación, el resto está en desarrollo. Las certificaciones que deben tener para exportar, provocó principalmente su desarrollo, dado que es un requerimiento. Se hace referencia que constantemente se presta atención ya que de ello dependen los estándares de calidad con el que son calificados.

**Tabla 26: Principales problemas de las organizaciones de aguacate en el estado de Nayarit**

Principales problemas de la organización			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Procesos	2	22.22	22.22
Comercialización	3	33.33	55.56
Competitividad	4	44.44	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 12: Principales problemas en las organizaciones de aguacate en el estado de Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

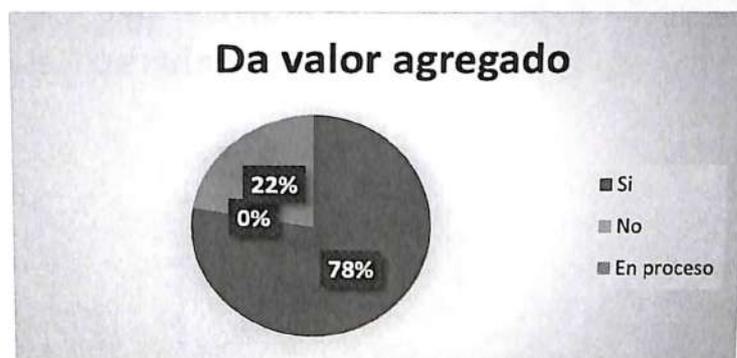
Los principales retos que enfrentan las organizaciones están relacionadas a los procesos, comercialización y la competitividad. En lo concerniente a los procesos, se expresa que, dentro de la cultura de trabajo informal del campo, aunque haya intentos de formalizarlo, un porcentaje de los trabajadores del campo tiene resistencia a los cambios que aplican los planes y programas de las certificaciones y además la alta rotación de personal, influye en que se inviertan esfuerzos constantes adicionales en capacitación ya hechos, para que el nuevo colaborador conozca de los procesos de calidad e inocuidad que se deben seguir. En la parte de la comercialización y la competitividad existe la problemática que se debe colocar solamente en el mercado de Michoacán y que se debe acelerar la producción para que el producto entre, ya que depende de dos circunstancias, la primera que Estados Unidos apertura su demanda y la segunda que Michoacán no sea capaz de satisfacer, lo que genera costos de producción y comercialización más elevados y aunado a esto el precio recibido por el aguacate local es hasta el 50 por ciento menor con respecto al promedio nacional.

**Tabla 27: Valor agregado en las organizaciones de aguacate de Nayarit**

Genera valor agregado a su producto			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	7	77.78	77.78
No	0	0.00	77.78
En proceso	2	22.22	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 13: Valor agregado en las organizaciones de aguacate en Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones en su totalidad buscan generar valor agregado a su producto, aunque algunas de ellas son pioneras en la generación de valor de su producto, como sólo el empaquetado, ya es una forma de incrementar el valor del producto y aprovechamiento de los recursos, otros más experimentados en el giro, ya están comercializando productos transformados del aguacate, como por ejemplo el guacamole congelado y el liofilizado de aguacate.

**Tabla 28: Certificaciones o procesos supervisados en las organizaciones de aguacate en Nayarit**

Certificaciones o procesos supervisados en las organizaciones	
Amplitud del índice	Frecuencia
Sí	9
No	0
En proceso	5

Fuente: elaboración propia.

**Figura 14: Certificaciones o procesos supervisados en las organizaciones de aguacate en Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

El 100 por ciento de las organizaciones entrevistadas tienen al menos 1 o más certificaciones y/o procesos certificados evaluados periódicamente por las comercializadoras de aguacate (compradores), además el 56 por ciento se encuentra actualmente en proceso para certificarse en otra. Con el fin de garantizar que los productos y alimentos no representen riesgo para la salud del consumidor, productores de aguacate de Nayarit deben de ser capaces de demostrar que implementan procesos adecuados desde el cultivo, cosecha y manipulación del

producto. Para lograr una certificación, deberán sujetarse desde el proceso de producción, selección de variedades que va a producir, especificar el lugar donde va a sembrar, el manejo de la fertilización para asegurar la nutrición de la planta, así como el control y manejo fitosanitario, además del manejo integrado del cultivo. También deberán exponer los procesos de cosecha y los aspectos de higiene de todos los implementos involucrados en el proceso de cosecha, así como también la parte de manipulación y empaque de los alimentos. Las certificaciones más comunes por las organizaciones locales de aguacate son ISO 14000, Global GAP, NOM-066-FITO-2002. NOM-144-SEMARNAT-2004 y aprobaciones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. además, las certificaciones son necesarias para abrir mercados y asegurar compradores, es esta razón por la cual se dedican esfuerzos notables en conseguirlas.

**Tabla 29: Disposición de asociación de las organizaciones de aguacate en Nayarit**

Disponibilidad de asociarse con otras organizaciones			
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	6	66.67	66.67
No	0	0.00	66.67
No lo sabe	3	33.33	100.00
Total	9	100.00	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 15: Disponibilidad de asociarse de las organizaciones de aguacate en Nayarit**



Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones están dispuestas a asociarse con otras, contrario a lo que dispone la información del Plan Rector del Aguacate del estado de Nayarit 2012, principales motivos son, que las organizaciones tienen mayor capacidad de hacer frente a compromisos y responsabilidades, además de mayor formalidad en el cumplimiento de los objetivos dispuestos previamente a la asociación. Lo que se reflejó fue un recelo de compartir la experiencia y vínculos comerciales sin nada a cambio, pero siempre que una organización tenga algo que ofrecer que complementa a la otra, existe la posibilidad de asociación.

**Tabla 30: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a corto plazo**

Objetivos de las organizaciones a corto plazo	
Amplitud del índice	Frecuencia
Capacitación al personal	9
Certificaciones	5
Mantenimiento de instalaciones	6

Fuente: elaboración propia.

**Figura 16: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a corto plazo.**



Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones tienen por objetivos a corto plazo intervenir en cuestiones internas de la organización, es decir buscan encontrar sus fortalezas y debilidades para implementar estrategias y planes.

**Tabla 31: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a mediano plazo**

Objetivos de las organizaciones a mediano plazo	
Amplitud del índice	Frecuencia
Incrementar ventas	9
Nuevos mercados	9
Innovar procesos	6
Implementar estrategias de diferenciación	4

Fuente: elaboración propia.

**Figura 17: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a mediano plazo**



Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones tienen por objetivos a mediano plazo intervenir en cuestiones internas, con la excepción de la innovación de procesos que puede ser interna. Es decir, buscan en un mediano plazo encontrar sus oportunidades y amenazas para implementar estrategias estratégicas.

**Tabla 32: Objetivos de las organizaciones de aguacate a largo plazo**

Objetivos de las organizaciones a largo plazo	
Amplitud del índice	Frecuencia
Ser líder en el mercado local	7
Diferenciar su producto en el mercado	5
Transformación e innovación del producto	3
Diversificarse y colocarse en el mercado	4

Fuente: elaboración propia.

**Figura 18: Objetivos de las organizaciones de aguacate nayaritas a largo plazo**



Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones tienen por objetivos a largo plazo ser líderes en el mercado, diferenciar su producto, aprovechar oportunidades en el mercado e innovar o transformar su producto más cuestiones internas, con la excepción de la innovación de procesos que puede ser interna. Se puede analizar que buscan en un largo plazo utilizar la planeación estratégica para lograr su misión y visión de la empresa.

## Capítulo V. Conclusiones

El desarrollo económico y la gestión empresarial están estrechamente relacionados, dado que ambos estudian el mejor aprovechamiento de los recursos, las capacidades y esfuerzos que los actores locales necesitan para mejorar las condiciones de bienestar de la sociedad, tanto a nivel nacional como en las entidades federativas, lo que se ejemplifica con el presente estudio, en el cual, teniendo como perspectiva la respuesta a la primer pregunta, nos permitió demostrar a nivel del estado de Nayarit, y tomando como estudio de caso las organizaciones relacionadas con el sistema producto del aguacate Hass, la estrecha relación que existe entre ambos conceptos.

De esa manera, se determinó que una eficiente gestión empresarial optimiza los sistemas productivos y sus procesos organizacionales son más eficientes, produciendo altos niveles de desarrollo en las organizaciones.

Las alianzas estratégicas y el trabajo en equipo de los actores locales del desarrollo económico y de los actores de la gestión empresarial pueden resolver el problema de los bajos niveles de asociatividad en el sistema productivo de aguacate Hass de Nayarit.

La eficiente aplicación de estrategias de gestión empresarial puede incidir de manera positiva en las variables de superficie sembrada, cantidad cosechada, volumen de la producción, rendimiento de la producción, precio medio rural y en el valor de la producción y dar como resultado un aumento en la competitividad del sistema productivo local, ya que se determinó que dichas variables están correlacionadas estadísticamente y que el aumento en una de las variables impactará de manera positiva en otras variables que conforman la competitividad, lo que nos permite dar respuesta a la segunda pregunta que orientó a la presente investigación.

De igual forma, la eficiente aplicación de estrategias de gestión empresarial puede incidir de manera positiva en la organización de las empresas locales de

aguacate Hass, ya que hay indicadores que demuestran que hay bajos niveles de organización en estas y justamente la teoría de la gestión empresarial busca optimizar los procesos organizacionales de las empresas, como un mecanismo que permite asegurar la sobrevivencia y el crecimiento de las organizaciones ligadas con el sistema producto del aguacate Hass en el estado de Nayarit, y eventualmente asegurar sus niveles de competitividad que les permita salir a los mercados internacionales con posibilidades para competir de manera exitosa en el sentido que lo propone Porter (1991).

## Bibliografía

- Aghon, G. (2001). *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: un Análisis Comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.
- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo Económico Local y Descentralización, *CEPAL*, 157- 170.
- Albuquerque, F. (2004). *El Enfoque del Desarrollo Económico Local*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.
- Amendola, L. (2011). *Integración Estratégica para la Dirección y Gestión de los Procesos de Paradas de Plantas*. Valencia: UPV.
- Boisier, S. (2004). *Desarrollo Endogeno: ¿para qué?, ¿para quién?* Chile: ILPES.
- Boisier, S. (2006). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la Globalización? *REVISTA DE LA CEPAL*.
- Boisier, S. (2006). *Desarrollo (Local): ¿de qué estamos hablando?*
- Boisier, S. (2001). *Desarrollo Local De que estamos hablando*. Chile: ILPES.
- Braun, C. R. (2015). *Adam Smith: La Riqueza de las Naciones*. Epublibre.
- Cameiro, M. (2008). Conociendo sobre Gestión. *Redalyc*, 1-18.
- Cárcamo, H. (2006). Para una Mejor Comprensión del Desarrollo: Análisis conceptual, lógica para su aborgaje e instrumentos para su medición. *Revista Mad*, 19- 26.
- CEPAL (2009). *Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Económico Local*. San Jose: DEMUCA.
- Chavez, M. V. (2008). *Gestión Efectiva del Desarrollo Económico Local: Fortaleciendo Capacidades en la Gestión de Proyectos*. Lima: DESCO.
- Chuquizuta, D. E. (2009). *CLEA*. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Teoría%20de%20la%20Organización.pdf>
- Comite Nacional del Sistema Producto Aguacate. (2009). *Comite Nacional del Sistema Producto*. Obtenido de [www.comitenacionaldelsistemaproductoaguacate.com](http://www.comitenacionaldelsistemaproductoaguacate.com)
- Flores, T. G. (2018). *El FODA: una Técnica para el Análisis de Problemas en el Contexto de la Planeación en las Or*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo Económico Local y Descentralización, *CEPAL*, 157- 170.
- Fundación BBVA Bancomer, A.C. (2014). *Anuario de migración y remesas, 2015*. México.
- Fundación Produce Nayarit (2009).

- Gallicchio, E. (2004). El Desarrollo Local en América Latina. Estrategia Política basada en la Cosntrucción de Capital Social. *Revista Mad No. 15*, 19- 26.
- Hernández, G. D. (3 de Marzo de 2014). *gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- INEGI (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de [www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx)
- Louzao, J. (24 de Enero de 2018). *EVA Udelar*. Obtenido de <https://eva.udelar.edu.uy/>
- Macías Macías, A. (2011). México en el mercado internacional de aguacate. *Redalyc*, 517-532.
- McCarthy, J. (1972). *Comercialización: un enfoque gerencial*. El ATeneo.
- Menguzzato, M. y. (1992). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Milquiades, C. (1980). *Economía Internacional*. México: Mc Graw - Hill.
- Morgado Carneiro, A. P., & Garcia, P. (2008). Conociendo sobre gestión. *Redalyc*.
- Nicolaci, M. (2008). *Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT)*. Lomas de Zamora: UNLZ.
- Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51.
- Plan Rector del Sistema Producto Aguacate en el Estado de Nayarit* (2012). Tepic Nayarit: SAGARPA.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones (1990)*. Barcelona: Plaza y Janés Editores.
- Prado, L. D. (1987). Alianzas Estratégicas. En M. Yoshino. Massachusetts: Boletín de Lecturas Sociales y Económicas.
- Ricardo, D. (1987). *Principios de Economía Política y Tributación*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Rodas, C. (7 de Marzo de 2012). *Actuaria Admon de UAEM*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion>
- Rodríguez, F. M. (1999). La investigación en gestión empresarial. *Redalyc*, 62-77.
- SAGARPA (2012). *Plan Rector del Sistema Producto Aguacate en el Estado de Nayarit*. Nayarit.
- SAGARPA (2012). *Plan Rector Nacional Sistema Producto Aguacate*. México.
- SAGARPA (2012). *Plan Rector Nacional Sistema Producto Aguacate 2012*. Tepic Nayarit.
- SAGARPA (2016). *Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta*. Tepic Nayarit.
- Sampieri, R. H. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Secretaría de Economía (2016). *Sistema Nacional de Información de mercados*. Tepic Nayarit.

- Secretaría de Economía (2015). *Información económica y estatal de Nayarit*. Tepic.
- Solorio, R. M. (2012). *Trabajo en Equipo*. México: Secretaría de Administración y Finanzas.
- Tejerina, E. A. (2018). *Guía de Clases de Gestión de Empresas*. Salta: Universidad Nacional de Salta.
- Tello, M. (s.f.). *Del Desarrollo Económico Nacional al Desarrollo Local: aspectos* .
- Tocornal, X. (2011). *Evaluación y Buenas Prácticas, Aprendizajes y Desafíos para la Prevención del Delito y la Violencia* . Chile : Universidad de Chile.
- Torres Preciado, V. H. (2009). La competitividad del aguacate mexicano en el mercado estadounidense. *Revista de Geografía Agrícola*, 61-79.
- Victoria, E. N. (10 de Junio de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-competitividad-y-estrategias-competitivas/>
- Werther, W. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Miami: Mc Graw - Hill.

## Anexos

### Anexos 1: Cuestionario a organizaciones relacionadas con el giro comercial de aguacate Hass en Nayarit

	Entrevista a Organizaciones Locales de Aguacate	
	Análisis y Evaluación de Contexto Actual del Sistema Productivo	
	Fecha:	Motivo:
<b>Generales</b>		
¿Cómo se llama la organización? ¿Dónde se encuentra su organización? ¿Cómo surgió la organización? ¿Cuántos años tiene? ¿Cuál es la capacidad de organización?		
<b>Puesto</b>		
¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente? ¿Cuánto tiempo lleva en él? ¿Cuántas personas son empleadas en esta organización? ¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? ¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes al suyo? ¿Cuáles son esos puestos? ¿Cuál es la diferencia?		
<b>Ubicación</b>		
¿En qué departamento, sección o taller está ubicado su puesto? ¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo? ¿Cuáles son los puestos bajo su mando? ¿Qué número de trabajadores tiene bajo su mando? ¿Cuál es su jornada normal de trabajo?		
<b>Preguntas Objetivo</b>		
¿Conoce de los programas de apoyo federal que ofrece el gobierno? ¿cuáles conocen? ¿está interesado en conocer un poco más en estos programas?		

¿Aceptaría la gestión de la visita de un experto que explique las opciones y oportunidades que hay para entrar en un programa?

¿Actualmente su organización exporta? ¿Cuánto exporta? ¿Cuáles son los países a los que exporta? ¿Aceptaría la gestión de la visita de un experto que exponga de las oportunidades de exportación?

#### Preguntas de interés

¿Cuenta la organización con planes y programas de capacitación?

¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la organización? ¿Aceptaría la gestión de asociarse con otras organizaciones? ¿Genera valor agregado a su producción? ¿Cuenta con certificaciones? ¿qué certificaciones tiene? y ¿Cuáles son los beneficios de contar con esta certificación? ¿Que tuvieron que hacer para obtener esta certificación?

¿Cuáles son los planes de la organización en corto mediano y largo plazo?