

**DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS PARA LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE UNA NUEVA ORGANIZACIÓN**

*Diagnosis Of Administrative Capabilities For The Strategic Planning Of A New  
Organization*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0082>

**Jessica Iliana Osorio Ávila** <sup>1\*</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-6138-2861>

**Daniel Hernández Soto**<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-5328-9862>

**Recibido:** 23 julio 2021 / **Aprobado:** 10 octubre 2021

**RESUMEN**

El aguacate es un cultivo prehispánico que es llamado silvestre por su reproducción a orillas de fuentes hídricas, el tipo de clima y suelo han generado una amplia gama de variedades. El municipio de Comonfort en el estado de Guanajuato cuenta con una historia de cultivo de aguacate, debido a que se encuentra rodeado de un río y dos arroyos. Para 2019, un grupo de productores se unió con la intención de conformarse como un ente empresarial con mecanismos apropiados para la administración de sus recursos y así eficientizar los esfuerzos del recurso humano disponible en el grupo. Por lo que, se hizo necesario detectar con un diagnóstico, las capacidades administrativas de oportunidad sobre las que ya trabajan de forma empírica, que respondan de manera efectiva a la idea del futuro desarrollo que buscan alcanzar y con ello, generar una radiografía de los rasgos presentes y ausentes en el grupo, a través de un estudio descriptivo correlacional. Para la investigación, se elaboró un instrumento personalizado aplicando herramientas de diagnósticos organizacionales, tomándose como variables independientes las áreas de la planificación estratégica y como variables moderadoras la edad, el género y la antigüedad en el cultivo de aguacate. Los resultados arrojaron que las áreas de la planificación estratégica presentes en el grupo son los objetivos estratégicos, las estrategias genéricas, la planeación táctica, el plan estratégico y la implementación. Sin embargo, las otras áreas presentaron debilidad o no figuran dentro de los intentos de trabajo que realizan actualmente. Infiriendo que, al no contar con una visión estratégica definida, no hay claridad de dirección para el trabajo que realizan. No obstante, al definir objetivos y estrategias tiene capacidad de trabajar conjuntamente. Con los resultados, pueden reforzar las áreas débiles para en un futuro cercano poder elaborar la planeación estratégica y así, iniciar operaciones como nueva organización.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, aguacate, asociación, organización.

<sup>1</sup>. Instituto Tecnológico de Celaya Guanajuato, México

\*Autor de correspondencia: [M1903089@itcelaya.edu.mx](mailto:M1903089@itcelaya.edu.mx)

## ABSTRACT

Avocado is a pre-Hispanic crop that is called wild because of its reproduction on the banks of water sources, the type of climate and soil have generated a wide range of varieties. The municipality of Comonfort in the state of Guanajuato has a history of avocado cultivation, because it is surrounded by a river and two streams. For 2019, a group of producers joined with the intention of establishing themselves as a business entity with appropriate mechanisms for managing their resources and thus making the efforts of the human resources available in the group more efficient. Therefore, it was necessary to detect with a diagnosis, the administrative capacities of opportunity on which they already work empirically, which respond effectively to the idea of the future development they seek to achieve and with that, generate an X-ray of the traits present and absent in the group, through a correlational descriptive study. For the research, a personalized instrument was developed applying organizational diagnostic tools, taking as independent variables the areas of strategic planning and age, gender and antiquity in avocado cultivation as moderating variables. The results showed that the areas of strategic planning present in the group are strategic objectives, generic strategies, tactical planning, strategic plan and implementation. However, the other areas showed weakness or are not included in their current work attempts. Inferring that, by not having a defined strategic vision, there is no clarity of direction for the work they do. However, by defining objectives and strategies, you have the ability to work together. With the results, they can reinforce weak areas so that in the near future they can develop strategic planning and thus start operations as a new organization.

Keywords: Strategic planning, avocado, association, organization.

## INTRODUCCIÓN

El aguacate es un cultivo antiguo, se dice que proviene desde épocas prehispánicas. Es un fruto llamado silvestre, porque se ha reproducido a orillas de los ríos en condiciones húmedas. En el municipio de Comonfort, gracias a la presencia del río Laja Bajío y el arroyo de Jalpilla hubo plantaciones desde El Potrero hasta Comonfort como de poniente hasta el arroyo Nuetla, este fue un fruto que se produjo de forma orgánica en el lugar y sus habitantes fueron reproduciendo las plantaciones a traspatio. A inicios de los años cincuenta había muchas plantaciones personales y familiares sin mayor tecnicismo de la huerta y su cosecha. Las cosechas eran vendidas a muy buen precio a particulares y empresas de la época que se acercaban a cualquier propietario a adquirir el fruto.

A mediados de la década de los cincuenta, los propietarios se organizaron en una Cooperativa de Sociedad y Consumo de Comonfort, la cual agrupaba los frutos de durazno y aguacate. La cooperativa integró a familiares y vecinos que resultó en un buen funcionamiento por algunos años. Con los ingresos percibidos se pagaban salarios de trabajadores para la cosecha y para las jornadas de riego, que consistían en tomar agua del río o los arroyos para regar las plantaciones. Se

estima que eran alrededor de 2,600 hectáreas de cultivo y los integrantes de la cooperativa eran propietarios a partir de media hectárea a más. Sin embargo, el desfase de ideas entre el crecimiento económico e intereses personales hizo que a finales de la década de los noventa la organización decayera y se desintegrara.

La especie de aguacate originalmente producida en Comonfort es la criolla, mientras se daba el auge de la cosecha y del producto, se dejó ver en qué otros lugares había producción de aguacate y de qué especies, en este tiempo es donde surge Michoacán con la especie Hass, Puebla con especies criollas seleccionadas y Cuernavaca con la especie fuerte. La popularidad de estas otras especies hizo que hubiera comparaciones entre los frutos y sus variedades de tamaños, haciéndose notar que las otras eran más grandes que el criollo de Comonfort.

Alrededor de 1978, se da a conocer que había una plaga en los frutos de aguacate en las huertas cercanas al municipio de Comonfort, en ese entonces no se hacía uso de fertilizantes químicos, sino que se usaba como abono el estiércol de animales de granja para apoyar el crecimiento de las plantas. Debido a las tradiciones y cultura de la época, no se tomaron acciones químicas para la prevención de la llegada de la plaga. Las deficiencias educativas y los apoyos técnicos de los funcionarios de programas de gobierno de aquel tiempo tomaron acción en cortar los árboles afectados y quemar las hojas lastimadas. Estos acontecimientos junto a las medidas tomadas afectaron los sembrados del producto en el municipio.

En los años siguientes para la recuperación de las plantaciones cortadas, se realizaron injertos de otras especies de aguacate en las huertas originales de aguacate criollo. A partir de los dos años esos injertos sobrevivieron y empezaron a crecer los árboles. Sin embargo, a inicios de los años noventa, llegaron una serie de fuertes heladas que ocasionaron que una buena parte de esos injertos se secaran.

Debido a la plaga y las drásticas acciones para combatirla, el crecimiento competitivo de otros lugares productores de aguacate y la migración de generaciones jóvenes a las ciudades; una buena parte de los vecinos se cambió a producir otro tipo de productos como soja y flores comestibles.

Alrededor de dos años, un grupo de productores de aguacate con variedades en áreas de cultivo, especies y experiencias; se agruparon nuevamente para promover su producto y aprovechar la expansión de la demanda del producto. Dicho interés hizo que se conformaran en agosto de 2019 como una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada para dar a conocer y comercializar el aguacate de Comonfort, tanto en el estado como en la región.

En la actualidad, el aguacate es un producto demandado para la exportación agroalimentaria a nivel nacional y México es uno de los principales proveedores de

dicho producto para los mercados internacionales, incrementando la demanda en países de Asia, Europa y América. Ese nivel de exportación se ha logrado a través de las aplicaciones óptimas de materias fitosanitarias e impulsos logísticos. Con la producción interna se ha logrado satisfacer la demanda del mercado nacional, ya que existen 400 variedades de aguacate con una inclinación de preferencia en la especie has. Debido al aumento de la demanda del fruto en estos años, se estima que ésta continuará creciendo con lo que México tiene la capacidad de incrementar de 1.89 a 3.16MMt la producción nacional para 2030, según SAGARPA (2017).

## MARCO TEÓRICO

### Organización

Reyes (2004) menciona que el origen de las palabras, “organización” tiene su raíz en el griego *organon* que quiere decir instrumento. Y una mejor definición se encuentra en el castellano *organismo* que involucra: secciones y diversas funciones, unanimidad que funciona, acoplamiento y autoconstrucción.

Para Chiavenato (2008), la organización consiste en un conjunto de procedimientos responsablemente ordenados que funciona a partir de dos personas. Ese orden para dirigir a las personas es fundamental para el buen funcionamiento de la organización y para el coexistir de una organización, ésta debe de:

- Contar con personas aptas para mantener una comunicación constante.
- Prestas y preparadas para desarrollar actividades conjuntas.
- Tener presente el alcance de objetivos en común.

En consecuencia, la disponibilidad de aportar para con la organización de ese determinado grupo de personas, refleja la disposición de ellas para anteponer el control de sus mismas conductas en beneficio de la coordinación de los procedimientos a favor de la organización a la que pertenecen. Esto quiere decir que el sistema de aportación de todas las personas es inestable, debido a que varía dependiendo de cada persona y su evolución con el paso de los años. Por lo que, los aportes no sólo corresponden a cada integrante dentro de la organización, sino que también al conjunto de recompensas con que la organización aumente a dichos aportes al ir alzando los objetivos planteados, (Chiavenato, 2008).

Mientras que para Blas (2014), organización se refiere a una estructura técnica de relaciones que requieren que se den entre funciones y jerarquías cuyas obligaciones individuales son necesarias dentro de un organismo social para mayor eficiencia.

En la organización de abarcan tres etapas: las funciones, las jerarquías y los puestos.

Entretanto, Franklin & Krieger (2012) exponen que la organización es una agrupación social regularizada que trabaja intencionalmente para el alcance de metas con una estructura ya definida, cuyo componente más destacado es su equipo humano de trabajo.

Para Mintzberg (2012) define la organización como un grupo ordenado de labores que reguladas entre sí realizan un trabajo, el cual concluye en un producto o servicio puesto en el mercado. Esas labores reguladas suelen hacerse más complejas debido a que es necesario el resguardo de la comunicación y control que requiere un sistema ordenado. Por lo que, el autor comparte cinco mecanismos de control con los que las organizaciones pueden regular el trabajo:

- Adaptación mutua: se refiere a la comunicación natural entre dos personas, en este caso, dos miembros de la empresa; que suele ser informal y una comunicación básica, suele darse en organizaciones pequeñas o medianas.

- Supervisión directa: en una organización más grande, se hace delegación de responsabilidades y la persona responsable tiene a su cargo coordinar las labores y la comunicación con los otros colaboradores.

Una vía para regular las labores sin necesidad de alguna de los dos órdenes anteriores es a través de la normalización. La cual consiste en dirigir las labores dentro del sistema de tal manera que la tarea cuente con instrucciones claras y puedan desarrollarla de una manera enfocada. Para ello, hay tres tipos de normalización:

- Normalización de los procesos de trabajo: este se remite a que la tarea queda explícita dentro del sistema a través del proceso específico. Este debe quedar asignado durante la planificación.

- Normalización de los resultados: se refiere a que con los resultados que se buscan alcanzar, el sistema de labores debe saber qué hacer y cómo de la manera correcta; ya sea que se comunique el rendimiento o las dimensiones del producto a requerir.

- Normalización de las actividades: éste, establece las destrezas necesarias para la realización de un trabajo. Al iniciar en la empresa se le dará una capacitación y adaptación, mientras, esta normalización se enfoca más en la formación técnica o profesional que se requiere en la persona a desempeñar la tarea.

### **Tipos de Organización**

Para Ramoneda (1993), la empresa y sus formas son diversas, sin embargo, expone que en el sistema económico se realizan intercambios con cierto nivel de incertidumbre y las personas que tienen influencia e intervención y participan con información limitada o parcial para decidir. En qué marco ocurre esto, en el mercado, es ahí en donde puede regularizarse los intercambios, derechos y resoluciones sobre los productos y servicios. Es por ello que la fase de negociación es importante para que las organizaciones puedan tener una de otra la información transparente y clara para la mejor toma de decisiones. Y finalmente, las resoluciones que se necesiten para el funcionar del mercado competitivo, la presencia de la oferta y la demanda.

- **Costos de Transacción**

Continuando con la idea anterior, Ramoneda (1993) refiere que tener presencia y hacerse su espacio en el mercado, la empresa requiere de clientes y otros mercaderes que dispongan todos los elementos necesarios para que se den los intercambios de bienes o servicios. Sin embargo, las negociaciones que se necesitan para cerrar los intercambios se ven influidas por un contexto y sus incertidumbres, el tiempo para llegar a un acuerdo y diversas complicaciones. Esas complicaciones hacen que el mercado no circule y se haga una utilización deficiente de los recursos. A raíz de esas deficiencias, se crearon herramientas e instituciones en aras de mejorar la fluidez del mercado para coordinar, disminuir la incertidumbre y capturar los intercambios en negociación. Según Williamson (citado por (Ramoneda, 1993)) hay tres áreas dentro del mercado, que sirve como ente regulador, que sirven para regular los futuros intercambios y obtener los costos de dichas negociaciones que son, la recurrencia de la reiteración del intercambio, el nivel de incertidumbre que gira en el contexto en el que se produce y las especificaciones de inversión que incluye todos los tipos de capital.

- **Conjunto de Contratos**

(Ramoneda, 1993) refiere que la negociación entre las partes lleva un intercambio de información, intereses y condiciones que influye sobre los interesados que buscan hacer la resolución sobre un bien o servicio, lo cual los lleva a plasmar sobre contratos esos beneficios que buscan concretar.

### **Diseño Organizacional**

Según Chiavenato (2009), el diseño organizacional consiste en el desarrollo y la adaptación continua de la estructura organizacional con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias planteadas. Puede complicarse por la mucha existencia, variedad e integración de unidades de trabajo que requieren de regularización para la relación y desempeño entre los puestos e individualmente en la organización. Finalmente recalca que implica división, asignación, coordinación para sincronizar actividades que hagan alcanzar los objetivos de la organización. Estos pueden plasmarse haciendo uso de organigramas y la descripción de cargos de trabajo. Para Parra & Liz (2009), la estructura y el diseño organizacional son temas distintos. El diseño organizacional cuenta con una ordenanza medible como agrupación y tamaño de unidades, sistemas de planificación y control con la oficialización de procedimientos administrativos como: normas, política, programaciones o procesos de toma de decisiones; centralización y descentralización de tareas.

### **Planeación Estratégica**

Según Fred (2013), se dio a conocer sobre la planeación estratégica en la década de los cincuentas y tuvo muy buena popularidad hasta la década de los setentas, se había puesto toda la esperanza corporativa en esta nueva herramienta.

Sin embargo, hubo un decaimiento de su uso en la década de los ochentas porque no se alcanzaron los rendimientos que se esperaban. Posteriormente, en la década de los noventas hasta la fecha, se ha ido comprendiendo su uso, aplicación y ahora funge como una herramienta muy utilizada en las empresas. Su fin es ayudar a la organización a ser más competitiva, mientras que también es un plan de compromiso acordado con todos los departamentos en de la organización que busca llevarla a puertos de éxito.

Las investigadoras Montero & Suarez (2017) plantean a la planeación estratégica como una herramienta para capacitación a los empresarios de pymes con la que hagan fortalecer su organización a través de conocimientos, habilidades y destrezas gerenciales para la toma correcta de decisiones. Además de ser un tópico carente en este tipo de negocios, la formación en esta materia puede ser atendida por las universidades que brinden cursos de formación al público. Entre las conclusiones, determinan que la aplicación de un modelo de planeación estratégica sirve de seguimiento a los objetivos planteados por la empresa, su posterior evaluación, control, comparación entre el rendimiento obtenido y los resultados deseados. Como también el seguimiento referente al desempeño de las actividades que realizan los miembros de la empresa para su retroalimentación y corrección a como lo necesite el plan.

Asimismo, Montero & Suarez (2017), recomiendan que la planeación estratégica le sirve a los empresarios a diseñar planes reales a sus capacidades y les sirve no sólo como herramienta para la organización interna sino como recurso para generar propuestas para la obtención de financiamiento externo. Además, les permite mantener viabilidad flexible y preventiva para competir en una economía tan variable.

Las recomendaciones expuestas de Vera (2013), a través del estudio aplicado a 120 empresas de la región de Cajamarca sobre la competitividad; es que el nivel de éstas no es resultado de la antigüedad de la empresa en el mercado, asimismo, que no tiene relación con el número de colaboradores en la organización. Lo que sí se hizo evidente en el estudio es que contar con una estructura orgánica formalizada es un elemento importante para lograr alcanzar niveles considerables de competitividad. Como finalmente lo es contar con profesionales entre las personas con personal a cargo.

Daft (2013) presenta la estrategia como un plan de interacción con y en un contexto competitivo que ayude a lograr los objetivos propuestos por la empresa, es con la estrategia que pueden aplicarse todas los procedimientos para llegar a los objetivos. Lo primordial de la aplicación de estrategias es escoger qué acciones realizará la empresa, si serán diferentes o parecidas a las de su competencia, pero de una forma que se demuestre ejemplar en los resultados.

### **Términos aplicados en la Planeación Estratégica**

Dando inicio, para Thompson Jr., Strickland & Gamble (2008) la palabra “estrategia” se refiere a planes, operaciones y direcciones que la administración de la empresa realizará para alcanzar los logros planteados; representa un compromiso interno que tiene como visión el crecimiento de la organización. Los autores plantean que es necesario que la organización cree sus propias estrategias, ya que estas actuarán particularmente dentro de la empresa y bajo esa particularidad, se proyectarán las acciones a desarrollar con sus clientes y mercados. Además, recomiendan que la empresa tenga una “ventaja competitiva sustentable”, esto se refiere a que los clientes tengan una inclinación de compra fiel hacia los productos o servicios de la organización en comparación a los de su competencia, ya que esa compra fiel dará como beneficio mayores ventas.

El autor, Fred (2013) brinda nueve términos que ayudan a comprender mejor el lenguaje de la planeación estratégica:

1. **ventaja competitiva:** ésta es la esencia de la planeación estratégica, que una empresa tenga una virtud especial que desarrolle muy bien en comparación de otras similares a ella. Otras vías de tener ventaja competitiva es adaptación a los cambios externos como internos por medio de competencias, recursos y capacidades. La organización debe ser efectiva en formular, implementar y evaluar las estrategias.
2. **Estrategas:** se refiere a las personas que llevan el mayor compromiso de éxito o fracaso de la organización y sus planes. Reciben diferentes nombres según la organización, lo más común es que se encargan de recolectar, analizar y organizar información; mientras también son observadores del entorno, identifican y gestionan oportunidades y realizan planes de acción para involucrar con creatividad a la empresa.
3. **Visión y Misión:** la visión plantea la respuesta sobre lo que quiere convertirse la empresa en un futuro. Es el primer paso para la planeación estratégica. La misión comparte cuál es negocio de la empresa, su propósito y distinción de otras con un giro de negocio similar. Una misión clara comparte los valores y prioridades de la empresa. Ésta sirve para meditar en los alcances del trabajo y el atractivo que pueda surgir en mercados o actividades.
4. **Oportunidades y Amenazas:** engloban los sucesos externos en el entorno que pueden afectar o beneficiar a la empresa. Por ser externos, la organización no tiene control de estos, sin embargo, pueden realizar un rastreo del entorno a través de investigar y procesar la información que encuentran en el entorno.
5. **Fortalezas y Debilidades:** estas se refieren a lo interno de la organización por lo que se pueden detectar, medir, modificar, controlar y evaluar constantemente, en definitiva, están ligadas a todas las áreas de la empresa. El objetivo es reforzar las fortalezas y eliminar las debilidades.
6. **Objetivos de largo plazo:** siguiendo la misión básica de la empresa, los objetivos son los resultados específicos que ésta busca lograr, “de largo plazo” se refiere a que su período de alcance es a más de un año. Entre los requisitos para su planteamiento es que deben ser retadores, medibles, concisos y comprensibles.



7. Estrategias: son los canales que conducirán a lograr los objetivos de largo plazo. Esas estrategias serán dirigidas a lo que busque alcanzar la empresa, requieren inversión interna y externa por parte de la organización y de las decisiones de los altos cargos; éstas se plantean para ejecutarse como mínimo en el siguiente lustro de tiempo, por lo que requieren que se consideren la influencia de los factores internos y externos que enfrentará la empresa.

8. Objetivos anuales: son los logros cortos en tiempo, un año, que le sirven a la empresa para alcanzar los objetivos de largo plazo. Igualmente, deben ser medibles, congruentes, reales y por jerarquía; por lo que cada departamento con que cuenta la empresa deberá tener los propios. Estos son importantes para la implementación de estrategias, por lo que determinantes para la asignación de recursos.

9. Políticas: son las vías para el logro de los objetivos anuales en ellas hay instrucciones, normas y procedimientos para ejecutar, en el recorrido, apoyan a todos los departamentos para tomar decisiones y aportan al manejo de situaciones imprevistas.

Daft (2013) brinda dos modelos para la formulación de estrategias, estos modelos sirven de referencia para la aplicación del diseño organizacional:

- Estrategias y Fuerzas Competitivas de Porter: Michael Porter hace alusión que como estrategia puede aplicarse, acoger una estrategia de diferenciación u otra de liderazgo de bajo costo. Con la primera, consiste en la competencia de la empresa a través de exponer productos o servicios especiales con los que puedan generar sobreprecio. Y la segunda, como lo indica su nombre, la empresa se arriesga a competir por medio de disminuir sus costos.

- Tipología Estratégica de Miles y Snow: Raymond Miles y Charles Snow, plantearon que el planteamiento de las estrategias deberá ser coherentes con el contexto que le rodea; con esta se busca que la empresa se acomode internamente la empresa, su estrategia y el contexto externo. Y con ello pueden desarrollarse la estrategia exploradora, defensora, analista y reactiva.

### **Diagnóstico Organizacional**

Blas (2014) expone que capacidad como definición, corresponde a las competencias de una persona para ejercer cierta actividad o conducta adquirida con base al desarrollo de destrezas a través de preparación específica o práctica. Por lo que, unido al ejercicio de la administración, las capacidades administrativas son características que se buscan detectar en las personas para que al unirlas al equipo de trabajo estas cuenten con las competencias requeridas para el puesto.

Hernández, Gallarzo & Espinoza (2012) amplían que el diagnóstico organizacional consiste en experiencias vividas por un equipo de personas de una organización que buscan solucionar situaciones difíciles o de conflicto, abiertas a realizarse un análisis propio con el fin de tomar acciones concretas que brinden solución a las situaciones detectadas. Asimismo, la importancia del diagnóstico

organizacional se encuentra en que debe llevarse a cabo tanto en cada individuo como en la organización como tal, de manera periódica para anticiparse a los problemas que puedan surgir y accionar a tiempo de forma preventiva.

El diagnóstico empresarial según Muñiz (2017), es un referente para conocer, evaluar y analizar aspectos internos y externos que puedan afectar a la empresa. Este sirve para visualizar a profundidad de la gravedad de las situaciones y factores que ya se han identificado de manera superficial. Realizar un diagnóstico de manera periódica sirve para anticiparse a los problemas, atacar los que existen y que la organización esté prevenida para lo que podría surgir a futuro. Un diagnóstico va acompañado de la evaluación, que permita identificar las causas o motivos de las fallas o el mal funcionamiento de un proceso dentro de la gestión de la empresa.

Dentro de esa evaluación, el autor recomienda analizar y medir la información en dos variables: la situación o estado actual y la prioridad de la variable analizada. Para enfocar el diagnóstico, Muñiz (2017) comparte cuatro procesos con los que garantiza buen trabajo y estudio completo para la obtención de resultados visibles. Siendo estos: evaluación a los consumidores, calidad, compras, finanzas y proceso productivo. La visión detallada ésta con quien realiza el diagnóstico, debe enfocarse en recolectar la información concreta que le interesa estudiar haciendo uso de todos los recursos posibles: imágenes, tablas, gráficos, entrevistas, mediciones y análisis. Los cálculos realizados, las estimaciones pertinentes de los referentes de medición y las conclusiones se determinan los parámetros, motivos, causas y problemas que le están generando situaciones negativas a la organización para entonces, apoyarles a darle soluciones eficaces que reviertan las problemáticas.

Según Fred (2013), luego de realizarse una auditoría externa, debe de realizarse una interna, en la que deberán de participar gerentes o directores y colaboradores representantes de toda la organización. Es un mecanismo para conocer de primera mano las debilidades y fortalezas de forma colectiva de cada una de las secciones de la organización, de paso sirve para que quienes participan comprendan la interacción de sus puestos en la empresa. Para ello, se requerirá juntar, analizar y valorar información sobre las operaciones que ejecutan, los factores de éxito, o sea fortalezas y debilidades deben de priorizarse. El autor recomienda que sea una identificación de 10 a máximo 20 factores, este será un momento crucial para la comprensión y acoplamiento entre gerentes y su consideración hacia a los colaboradores representantes, el objetivo es conocer el origen y resultados de las decisiones según cada departamento en la empresa. Con esa comprensión de relaciones se podrán fijar eficazmente objetivos y estrategias, puesto que todos comprenderán su participación y se generarán lazos de comunicación importantísimos para la administración estratégica.

Para Franklin (2007), la aplicación de la auditoría administrativa “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su

nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.” (p.11). Esta sirve como mecanismo con el que se puede estimular el desarrollo de la empresa, ya que con su ayuda permite identificar las áreas débiles y las que requieren de mayor atención. Lo más importante es que con la auditoría administrativa se consiga una evaluación de la causa y el efecto que ajuste objetivamente las acciones con los planes de la empresa. Para ese ajuste, es importante contar con objetivos claros que permitan que las acciones lleguen a obtener resultados específicos. El autor brinda algunos indicadores con los que puede realizarse la evaluación:

- Sobre control: examinará el comportamiento de la organización en relación a los rasgos establecidos a inicio.
- Sobre productividad: evaluará cómo se están aprovechando los recursos según el rol instituido por la empresa y buscará optimizarlos.
- Sobre organización: conduce a la auditoría para que determine funciones, procesos, estructura y competencia de la empresa por medio del buen manejo de la autoridad y la aplicación del trabajo en equipo.
- Sobre servicio: se verificará con la auditoría que la organización cuenta con un proceso cuantitativo y cualitativo para validar la satisfacción y expectativa de los clientes.
- Sobre calidad: se busca que con la auditoría incremente la producción de la empresa de bienes y servicios competitivos.
- Sobre cambio: se utiliza la auditoría para contribuir a que la empresa tenga mayores vínculos y entre afinidad entre sus miembros.
- Sobre aprendizaje: utiliza la información obtenida para aprender, asumir las experiencias atravesadas y transformarlas para la aplicación de mejoras.
- Sobre toma de decisiones: los resultados de la auditoría son transformados en una herramienta de apoyo para la mejora en la gestión de la empresa.
- Sobre interacción: la información y resultados arrojados por la auditoría son procesados a través de la estrategia de la empresa, respecto a la competencia, el mercado y sus clientes.
- Sobre vinculación: aprovechar a la auditoría como conexión entre la empresa y el entorno global en el que se ubica.

La auditoría administrativa, según Franklin (2007), tiene la oportunidad de influir y alcanzar todos los niveles, la estructura y las relaciones dentro de la organización, como también en cualquier tipo y giro de negocio. En referencia al giro y sector de la organización, para el caso de una empresa, la auditoría deberá considerar “la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico” (p. 14). Al referirse en el pensamiento estratégico es orientar la información que se genere para evaluar la aplicación de las estrategias y evaluar que estén funcionando según se requiera para entonces alcanzar la ventaja competitiva que busca la empresa. Finalmente, se busca que las operaciones de la organización sean de primera con el modelo del

negocio bien establecido para el alcance de metas, que el desempeño vaya superando al anterior y que con ello logre su espacio en su industria o sector.

Para el caso de una organización del área social, (Franklin, 2007), los enfoques de evaluación son diferentes, ya que, por el tipo de enfoque, la auditoría administrativa se aplica para supervisar el correcto manejo de los recursos y mantener a la organización en sus valores y propósitos por el que fue creada. El grado de actuación para el desarrollo de la auditoría dependerá de su ejecutor, la sensibilidad y comprensión de las tareas que deba evaluar. Debido a que deben recaudarse datos e información que al ser transformados deben ser solucionadores de problemas de manera que genere valor y eficacia en la empresa. Finalmente, la aplicación metodológica delimita la actuación objetiva de la evaluación sean realizadas de manera programada y sistematizada.

## **METODOLOGÍA**

En la presente investigación se desarrolló un estudio descriptivo, que consiste en un relato de hechos en los que se detalla la situación en cuanto a las capacidades administrativas que actualmente posee el grupo de productores de aguacate de Comonfort, Guanajuato. El trabajo también es correlacional, ya que se establece el nivel de relación entre las variables. Además de realizar el análisis para identificar comportamientos que tienen que ver con las fortalezas y debilidades organizacionales para tomar decisiones de mejora sobre aspectos administrativos con los que operan actualmente.

Se busca ampliar la visión de la situación en la que se encuentra el grupo de productores de aguacate de Comonfort, a través de un análisis cuantitativo con un instrumento personalizado para realizar la identificación de áreas de oportunidad para la planeación estratégica aplicando herramientas brindadas por Franklin & Krieger (2012) y Guízar (2013).

Asimismo, los resultados de los análisis anteriores se interpretaron en términos del trabajo de investigación, razón por la cual este estudio también tiene el carácter de cualitativo. Por las razones anteriores el trabajo se ha clasificado como mixto. La presente investigación es un estudio transversal, ya que este tiene como propósito analizar la situación de la organización en un momento en el tiempo. La aplicación del instrumento se realizó en un tiempo en el que las condiciones prevalecientes en la organización no se vean influidas por factores que condicionen las respuestas. La investigación también es un trabajo *ex post facto*, lo cual quiere decir que se realiza el análisis de la investigación generada por el instrumento en condiciones reales y con posterioridad a la recolección de la información.

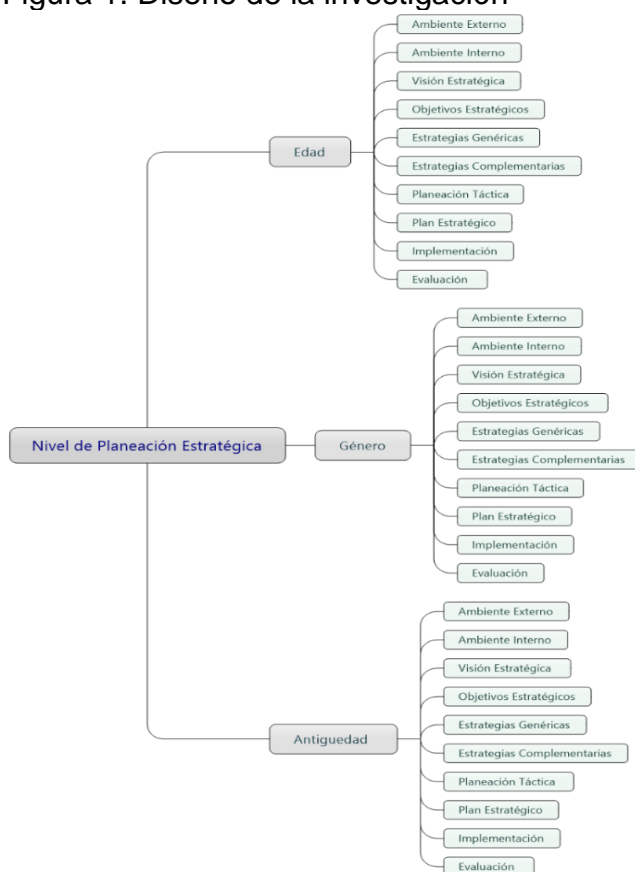
Además, la investigación cuenta con rasgos del estudio de caso, puesto que se estudia y observa de manera directa los rasgos básicos en la actual situación e

interactuando directamente con cultura, procesos, comportamientos y características de un segmento de la vida del grupo de productores de aguacate de Comonfort.

Para llevar a cabo la investigación se han establecido las siguientes variables:

- **Variables Independientes:** son los elementos estratégicos presentes en la administración de los recursos. Estos serán evaluados a través del instrumento de investigación, los elementos interesados en investigarse son: ambiente externo, ambiente interno, visión estratégica, objetivos estratégicos, estrategias genéricas, estrategias complementarias, planeación táctica, plan estratégico, implementación y evaluación.
- **Variable Dependiente:** haciendo uso del diagnóstico, se evaluará el nivel de planeación estratégica que tiene la administración empírica de los recursos que desarrolla actualmente el grupo de productores. La variable dependiente se representará a través de: la edad y el género de los socios y la antigüedad en la plantación y cosecha de aguacate.

El diseño de la investigación se describe a continuación en la Figura 1.  
Figura 1. Diseño de la investigación



Fuente: elaboración propia con información del instrumento de investigación.

Para recopilar la información de campo se desarrolló el instrumento de investigación basado en el modelo de administración estratégica de Thompson, Strickland & Gamble (2004) con el que se obtuvieron las respuestas a través de una entrevista a los socios productores de aguacate de Comonfort de acuerdo con la edad, género y antigüedad en el cultivo de aguacate. A través de sus dimensiones se busca evaluar los niveles propios de cada asociado para: el ambiente externo, el ambiente interno, la visión estratégica, los objetivos estratégicos, las estrategias genéricas, las estrategias complementarias, la planeación táctica, el plan estratégico, la implementación y la evaluación de la asociación. El diagnóstico evaluó los elementos estratégicos presentes en la administración de los recursos y con estos, se analizó el nivel de planeación estratégica que tiene la administración empírica de los recursos que actualmente ejercen el grupo de productores de aguacate de Comonfort.

Lo que se buscó con el instrumento de investigación es determinar el nivel de Planeación Estratégica de la organización a través de la aplicación de este a los integrantes de la agrupación. El análisis se desarrollará como la siguiente matriz de congruencia lo expone, (Chiavenato & Sapiro, 2017)

## RESULTADOS

La validación del instrumento personalizado fue realizado a través del Alfa de Cronbach, la cual muestra la consistencia del instrumento para medir el nivel de Planeación Estratégica que está presente en las actividades de la asociación. Por otro lado, es posible concluir que los datos tienen un nivel de fiabilidad de 0.945 lo que permite afirmar que los datos son consistentes con el propósito del instrumento (como se observa en la Tabla 1).

Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.945	0.943	42

Fuente: elaboración propia con los resultados del programa SPSS.

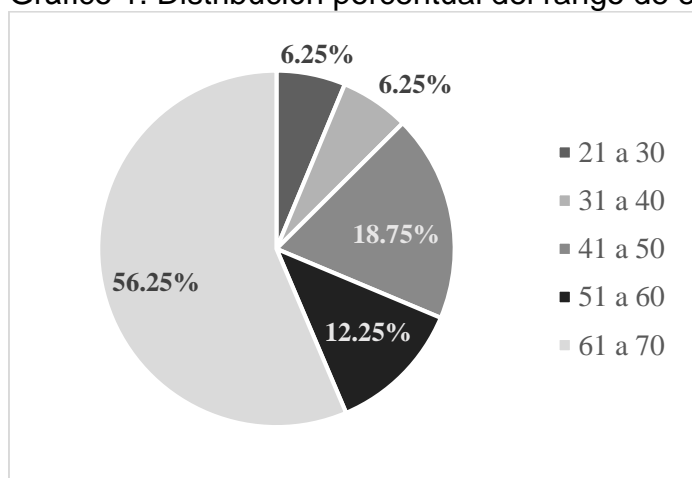
### Estadística Descriptiva

Con respecto a la estadística descriptiva, es conveniente decir, que se analizaron tres variables: la edad, el género y la antigüedad de los encuestados. En este sentido, se puede observar en la Figura 2, que de los 16 productores encuestados, el 6.25% está en una edad entre 21 y 30 años (es decir 1 productor), 6.25% se encuentra entre los 31 y 40 años (1 productor), mientras que el 18.75% está en un rango que va de los 41 a los 50 años (3 productores), el 12.50% se encuentra en una edad entre los 51 y los 60 años (2 productores) y, por último, el

56.25% está en una edad que está entre los 61 y 70 años que está conformada por 9 de los participantes encuestados.

Puede observarse en la Gráfico 1, que la mayor parte de los productores encuestados se agrupan en un estrato de edad que va de los 61 a los 70 años (56.25%). Mientras que el menor número de personas se encuentra en el rango de edad de los 21 a los 30 años, es decir, el rango más joven.

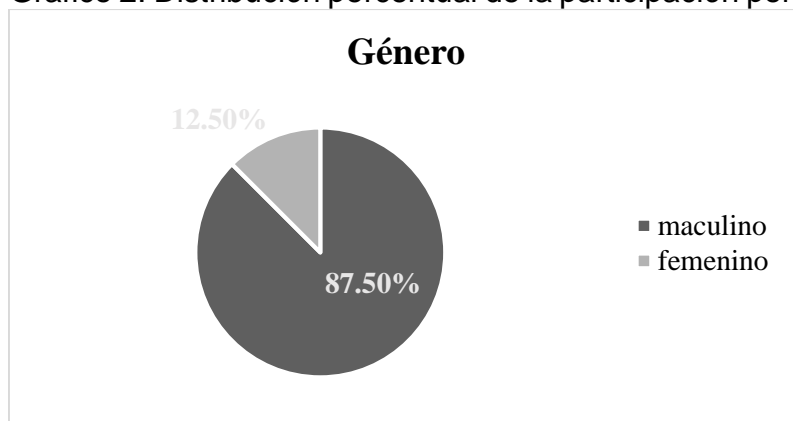
Gráfico 1. Distribución porcentual del rango de edades de los encuestados.



Fuente: elaboración propia con información del instrumento.

La siguiente variable por analizar es la de género, la cual en la Gráfico 2, muestra que el 12.5% representa al género femenino, que está integrado por 2 de las socias encuestadas. Mientras el 87.5% está conformado por el género masculino representado por 14 de los socios encuestados. Puede decirse que el género masculino es el que mayor representatividad tiene en la asociación de productores de aguacate de Comonfort.

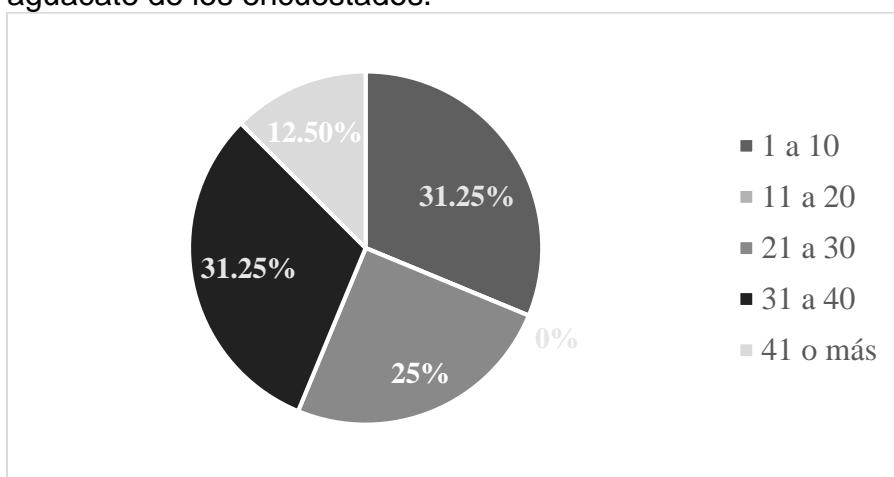
Grafico 2. Distribución porcentual de la participación por género de los encuestados.



Fuente: elaboración propia con información del instrumento.

Finalmente, la tercer variable a analizar es la de antigüedad en el cultivo de aguacate, ésta fue considerada puesto que en el municipio se cuenta con tradición en el cultivo de este fruto mientras que también ha habido una reactivación en la siembra de este. Representado en: 31.25% en 5 socios que cuentan de 1 a 10 años de cultivo de aguacate, el 25% en 4 socios que tienen 21 a 30 años de experiencia, 31.25% en 5 socios que representan de 31 a 40 años de cultivar y 12.5% en 2 socios que cuentan con más de 41 años en el manejo del cultivo. Para el mencionado caso, la Grafico 3 muestra la representación y distribución en el rango de años de antigüedad para el cultivo de aguacate en los socios integrantes de la agrupación.

Grafico 3. Distribución porcentual del rango de antigüedad, en años, del cultivo de aguacate de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con información del instrumento.

A través del programa SPSS se hizo el cálculo de medias aritméticas por ítem de la respuestas de todos los encuestados 16 en total. Los resultados fueron ordenados de menor a mayor para armonizarlos con la escala Likert de 1 a 5, lo cual permite inferir los rasgos más presentes en la asociación. Según ese orden de ideas, los resultados fueron siguientes:

Tabla 2. Resultados de medias de menor a mayor.

Preguntas del instrumento	Media	Desviación estándar
23. ¿Para el logro de los objetivos en qué grado consideran la estrategia sobre que el producto tenga el precio más bajo del mercado?	2.000	1.0328
13. En qué grado conoce usted, ¿cuáles son los productos sustitutos del aguacate?	2.563	1.4127



42. ¿En qué grado toman en cuenta que al final de cada período se elabore un informe del estado de resultados para evaluar el desempeño de trabajo?	2.813	1.4705
43. ¿En qué grado toman en cuenta que al final de cada período se elabore un balance general para la evaluación del desempeño?	2.938	1.3401
32. ¿Para lograr los objetivos la asociación, en qué grado toman en cuenta plantearse acciones de mercadotecnia?	3.000	1.4606
41. ¿En qué grado consideran elaborar un informe al final de cada período sobre los resultados obtenidos?	3.063	1.4818
20. ¿Para planear las actividades de la asociación, en qué grado toman en cuenta establecer fechas para el logro de esos objetivos?	3.188	1.6008
22. ¿Para el logro de los objetivos, en qué grado toman en cuenta tener alguna estrategia de trabajo definida?	3.188	1.5586
24. ¿En qué grado consideran como estrategia de la asociación ofrecer el mejor producto por el precio se paga?	3.188	1.5586
27. ¿Para permanecer en el mercado, en qué grado la asociación toma en cuenta generar alianzas o asociaciones con otras organizaciones?	3.188	1.4705
12. ¿En qué grado la asociación conoce, su capacidad tecnológica, de personal, de procesos y económica para ser competitiva?	3.250	1.4832
18. ¿En qué grado planean las actividades de la asociación, tomando en cuenta las capacidades con las que cuentan internamente?	3.250	1.5275
33. ¿Para lograr los objetivos la asociación, en qué grado toman en cuenta plantearse acciones en sus ventas?	3.313	1.4477
36. ¿En qué grado definen los recursos financieros necesarios para el logro de cada línea de acción del programa?	3.313	1.5370
8. ¿En qué grado considera que la asociación cuenta con capacidad de negociación con los clientes?	3.375	1.3102
10. ¿En qué grado considera que la asociación conoce si es competitiva respecto a sus rivales?	3.375	1.2583

14. ¿En qué grado conoce si es competitivo el aguacate de la asociación en el mercado, respecto a los productos sustitutos?	3.375	1.3601
34. ¿En qué grado concretan un programa donde estén detalladas las acciones de trabajo a realizar?	3.375	1.3601
9. ¿En qué grado considera que la asociación reconoce quienes son sus competidores?	3.438	1.2093
11. ¿En qué grado la asociación conoce si cuenta con capacidad negociadora con los proveedores?	3.438	1.4127
37. ¿En qué grado concretan fechas en las que se realice cada línea de acción?	3.438	1.5478
19. ¿Para planear las actividades de la asociación, en qué grado toman en cuenta, plantear objetivos medibles, cuantificables y evalúan su cumplimiento?	3.500	1.4606
35. ¿En qué grado asignan el nombre del responsable para cada línea de acción?	3.500	1.5492
21. ¿En el caso de no lograrse esos objetivos, en qué grado toman acciones remediales?	3.563	1.4127
40. ¿En qué grado toman en cuenta que exista un mecanismo para el seguimiento del logro de los objetivos?	3.563	1.1529
2. ¿Para planear las actividades de la asociación, en qué grado toman en cuenta las condiciones regulatorias y legales?	3.625	1.1475
15. ¿En qué grado conoce si existe riesgo que nuevos productores entren al mercado?	3.625	1.3100
26. ¿En qué grado toman en cuenta vender el producto a determinado segmento del mercado?	3.625	1.4549
30. ¿Para lograr los objetivos la asociación, en qué grado toman en cuenta, plantearse acciones en su contabilidad y finanzas?	3.625	1.5000
1. ¿Para planear las actividades de la sociedad, en qué grado toman en cuenta las condiciones económicas del entorno externo que pueden influir a la asociación?	3.688	1.1383
16. ¿En qué grado conoce la organización su idea de visión de futuro?	3.750	1.2910
29. ¿Para lograr los objetivos la asociación, en qué grado toman en cuenta plantearse acciones de investigación y desarrollo sobre su producto?	3.750	1.2910

38. ¿Para el logro de los objetivos, en qué grado la asociación plantea cambios en el desempeño de sus actividades?	3.750	1.3416
39. ¿Para el logro de los objetivos, en qué grado la organización plantea, la asignación de los recursos financieros suficientes para el desarrollo de cada línea de acción?	3.750	1.2910
6. ¿Para planear las actividades de la asociación, en qué grado toman en cuenta las características de la población que consume el producto?	3.813	1.2230
17. ¿En qué grado planean las actividades de la asociación tomando en cuenta las condiciones externas?	3.813	1.2230
31. ¿Para lograr los objetivos la asociación, en qué grado toman en cuenta acciones para el desarrollo profesional y tecnológico de los socios?	3.813	1.3769
3. ¿Para planear las actividades de la asociación, en qué grado toman en cuenta las condiciones tecnológicas?	3.875	1.2042
4. ¿Para planear las actividades de la asociación, en qué grado toman en cuenta los gustos y preferencias de las personas como consumidor final?	3.875	1.0878
7. ¿Para planear las actividades de la asociación, en qué grado toman en cuenta considerar que el entorno de ésta es importante?	3.875	1.0878
25. ¿En qué grado toman en cuenta plantear como estrategia otorgarle alguna mejora al producto?	3.875	1.5000
28. ¿Para lograr los objetivos la asociación, en qué grado toman en cuenta, plantearse acciones específicas en la producción?	3.875	1.3601
5. ¿Para planear las actividades de la asociación, en qué grado toman en cuenta los valores de las personas como consumidor final?	4.125	.7188

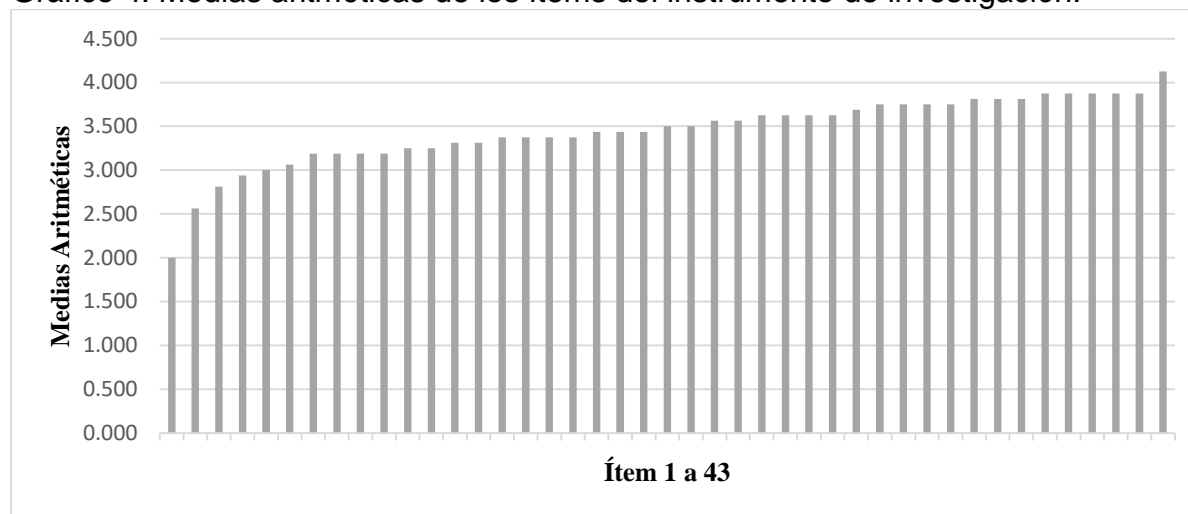
Fuente: Elaboración propia con los resultados de cálculo de medias en el programa SPSS.

De la Tabla 2 puede ampliarse que estos resultados muestran la presencia de algunas capacidades que destacan en la actual administración empírica que está tratando de incorporar la asociación; ya que buscan establecerse como una organización. La capacidad con mayor presencia es el ítem 5 que obtuvo una media de 4.125 y corresponde a la sección de Ambiente Externo, la cual considera tomar en cuenta los valores de las personas como consumidor final al planear las

actividades de la asociación. En segunda presencia con una media de 3.875 fueron los ítems 3, 4, 7, 25 y 28 que se encuentran en las secciones de Ambiente Externo, Estrategias Complementarias y Planeación Táctica áreas funcionales. Las primeras tres consideran tomar en cuenta las condiciones tecnológicas, los gustos y preferencias de las personas como consumidor final y tomar en cuenta el entorno de la asociación como importante para la planeación de actividades de esta, respectivamente. El ítem 25 consulta sobre plantear como estrategia otorgarle alguna mejora al producto. Y finalmente, el ítem 28 consulta sobre plantear acciones específicas en la producción para el logro de objetivos de la asociación.

En la Gráfico 4, se muestra la representación gráfica de las medias aritméticas del instrumento de investigación. Es conveniente mencionar que la media aritmética de las respuestas de cada ítem tienen como base la escala Likert de 1 a 5, por lo que es posible considerar estos dos valores como el mínimo y máximo que puede asumir la media mencionada.

Gráfico 4. Medias aritméticas de los ítems del instrumento de investigación.



Fuente: Elaboración propia con los resultados del cálculo de medias en el programa SPSS.

### Análisis de las medias aritméticas más significativas

Tomando como referencia que las medias aritméticas mayores a 3 son aspectos que los socios productores sí consideran desde ya para una Planeación Estratégica, en la Tabla 2 se presentan los siete aspectos principales que ellos toman en cuenta, según los valores obtenidos en el instrumento de investigación estos son:

- Acciones para el desarrollo profesional y tecnológico de los socios, lo que quiere decir que los socios están toman en consideración elementos de capacitación, contar con ayuda profesional y tecnificarse con nuevas tecnologías. Esto puede llegar a ser un ejemplo de esfuerzo, organización y aplicación correcta de los recursos de apoyo que pueden llegar a obtener, con fondos gubernamentales o generar, como una organización.

- Condiciones tecnológicas, se refiere a la aplicación de los apoyos en investigación por dos instituciones del estado y productos que beneficien el cuidado y crecimiento de las huertas.
- Gustos y preferencias de las personas como consumidores finales, el que la asociación conozca estas características de sus futuros clientes puede traerles áreas de oportunidad de nichos de mercado o de acciones mercadológicas.
- Considerar importante el entorno de la asociación, un factor importante que suma valor como futura organización que lo tengan considerado entre los elementos a considerar dentro de la planeación.
- Tener como estrategia otorgarle alguna mejora al producto, es decir que desde tempranos inicios, los socios productores están interesados en brindar un producto de calidad al mercado.
- Plantearse acciones específicas en la producción, estas consideraciones cuentan con diversos segmentos en los que pueden llegar a actuar y aplicar para llegar a ser una organización integral.
- Tomar en cuenta los valores de las personas como consumidor final, puede decirse que al tener en consideración este factor sobre su consumidor, los socios consultados proyectar brindar un buen servicio o atender segmentos de mercado específicos que también aporta valor a la nueva organización.

La ubicación de los rasgos más representativos se encuentran en las áreas de ambiente externo y planeación táctica, precisamente tres y tres de los valores mayores; y uno que se ubica en el área de estrategias genéricas. Lo cual puede significar que tienen una idea clara de los elementos externos que pueden influirles y las estrategias funcionales que pueden llegar a aplicar al ya conformarse como organización.

#### **Análisis de las medias aritméticas menos significativas**

Al ordenar los valores de mayor a menor hay cuatro aspectos con medias aritméticas menores a 3, esto significa que algunas de las habilidades no se visualizan dentro de la futura Planeación Estratégica, según los valores de opinión que otorgaron los socios encuestados, entre estas se encuentran:

- La elaboración de un balance general para la evaluación del desempeño, al final de cada período de trabajo. Lo cual puede significar a que se encuentran en un período de conformación y organización aún no lo consideran relevante, sin embargo, es un tema altamente relevante dentro de una planeación.
- La elaboración de un informe del estado de resultados para la evaluación del desempeño, al final de cada período de trabajo. Este tópico, al igual que el anterior deberá ser considerado de forma necesaria al establecer las funciones y operaciones de la organización.
- El conocimiento de los productos sustitutos del aguacate. Puede ser que este sea visualizado desde el producto como tal, sin embargo, se refiere a la decisión de compra que puede llegar a tener el consumidor debido al precio del producto o la variedad de aguacate que desee adquirir. Es decir, decidir en ponerle u omitir el aguacate a un platillo sustituyéndolo por otro producto de menor precio.

- Considerar como estrategia, que el producto tenga el precio más bajo del mercado. Esta es una acción que no es considerada en primeras instancias, sin embargo, con un manejo sustentable e integral de las operaciones productivas podría llegar a incluirse en un futuro de mediano o largo plazo, dependiendo de los objetivos y bases de la organización.

Los rasgos no existentes dentro de los socios encuestados pertenecen a las áreas de evaluación, ambiente interno y estrategias genéricas.

#### **Análisis ANOVA**

Tomando en cuenta lo valores obtenidos a través del programa SPSS se aplicó la prueba de Turkey a cada uno de los ítems a los cuales previamente se les realizó el análisis de varianza por las variables moderadoras de edad, género y antigüedad en el cultivo de aguacate. Los resultados están expuestos en sus respectivas tablas de medias aritméticas según hayan cumplido con la prueba en cada ítem.

Los resultados del análisis de varianza (ANOVA) para la variable de edad de los socios encuestados, al aplicársele la prueba de Tukey a cada ítem. La  $F$  calculada es igual a 3.915, importante mencionar que la  $F\alpha$  de tablas, correspondiente a un nivel de significancia de 0.100 con 12 grados de libertad para el numerador y 3 grados de libertad para el denominador (en el cálculo de la  $F$ ), es igual a 5.22. En este entendido, el valor de la  $F$  calculada es mayor a la  $F\alpha$  de tablas, por lo que, se encuentra entonces en la zona de no rechazo de la hipótesis nula ( $H_0: \bar{x}_1 = \bar{x}_2 = \bar{x}_3 \dots = \bar{x}_n$ ). En el mismo sentido, el nivel de significancia cada ítem es menor a 0.100, confirmando que el valor de la  $F$  calculada se encuentra ubicada en la zona de no rechazo de  $H_0$ .

Los resultados de la variable edad fueron sometidos a la prueba de Tukey referente a la comparación de la  $F$  calculada, obteniéndose 10 ítems ubicados en la zona de no rechazo de la  $H_0$ , lo cual significa que es relevante la diferencia entre las medias con lo cual se realizó un análisis por cada uno de los ítems para observar y analizar los resultados obtenidos según los rangos de edad de los encuestados.

En el caso de los resultados del análisis de varianza para la variable de género de los socios encuestados al aplicársele la prueba de Tukey a cada ítem; la  $F$  calculada es igual a 3.10. Cabe recordar que la  $F\alpha$  de tablas corresponde a un nivel de significancia de 0.100 con 1 grado de libertad para el numerador y 14 grados de libertad para el denominador, en el cálculo de la  $F$ . En este entendido, el valor de la  $F$  calculada es mayor a la  $F\alpha$  de tablas, por lo que, se encuentra entonces en la zona de no rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ). Es decir, que para esta variable al no encontrarse ítems con valores en la zona de no rechazo de la hipótesis, se interpreta que el género no influye en las opiniones emitidas por los socios encuestados.

Finalmente, los resultados del análisis de varianza (ANOVA) para la variable de antigüedad en el cultivo de aguacate, es importante mencionar que la  $F_{\alpha}$  de tablas, correspondiente a un nivel de significancia de 0.100 con 7 grados de libertad para el numerador y 8 grados de libertad para el denominador (en el cálculo de la  $F$ ), es igual a 2.62. En este entendido, el valor de la  $F$  calculada es mayor a la  $F_{\alpha}$  de tablas, por lo que, se encuentra entonces en la zona de no rechazo de la hipótesis nula ( $H_0: \bar{x}_1 = \bar{x}_2 = \bar{x}_3 \dots = \bar{x}_n$ ). En el mismo sentido, el nivel de significancia de cada ítem es menor a 0.100, confirmando que el valor de la  $F$  calculada se encuentra ubicada en la zona de no rechazo de  $H_0$ . Los ítems con diferencia de medias fueron 4 y se ubican en las áreas de ambiente externo y ambiente interno de la planeación estratégica.

### **Análisis Correlacional**

Para la elaboración del análisis correlacional aplicando el coeficiente de Correlación de Pearson se realizó el análisis correlacional bivariado haciendo uso del programa SPSS. Obteniéndose catorce valores más altos, estos valores cercanos a 1 representan las correlaciones bivariadas entre los ítems, lo cual demuestra que aún de una forma empírica los socios aplican algunas áreas de la planeación estratégica que pueden ser de utilidad para el establecimiento de la futura organización.

### **Análisis e Interpretación**

El valor del Alfa de Cronbach demostró la consistencia del propósito del instrumento con un valor de 0.945 respecto a la medición del nivel de Planeación Estratégica en la asociación de productores de aguacate de Comonfort. Es importante mencionar que se utilizó una escala de 1 a 5 para medir el grado de relevancia para los encuestados de los ítems de estudio en el instrumento de investigación.

En la sección de la estadística descriptiva se analizó en primera instancia, los porcentajes de representación en rangos de edad de los socios encuestados. En un primer encuentro con la asociación productores de aguacate de Comonfort pudo notarse que son un grupo conformado por adultos mayores, dato que confirmó el instrumento de investigación con una representación del 56.25% de los encuestados, 9 de los 16 encuestados ostentan una edad que va de los 61 a los 70 años. El grupo de encuestados estuvo conformado por un 87.5% de población masculina a contraluz de la participación de únicamente 2 mujeres. Cabe mencionar que las mujeres que participaron en la encuesta se encuentran dentro de los encuestados con mayor edad en el grupo. Lo cual puede referir que, a pesar de las costumbres que este segmento de la población pueda tener debido a que son de la tercera edad, el cultivo de aguacate en Comonfort fue y sigue siendo importante para las familias de productores; tanto que algunas mujeres han logrado su espacio

en la granja como en el manejo administrativo de la producción y ahora, en la asociación dentro del municipio.

Puesto que el municipio de Comonfort cuenta con una tradición histórica del cultivo de aguacate, se consideró como tercera variable independiente la de antigüedad en el cultivo de aguacate, ya que desde años cercanos la comunidad volvió a retomar la idea de rescatar la producción del fruto. Denotando así que un 31.25% de los encuestados cuentan con más de 31 años de experiencia en el cultivo, o sea, 5 de los encuestados. Lo interesante de los resultados es que el otro 31.25% se encuentra en los socios que llevan de 1 a 10 años cultivando aguacate; confirmando las conversaciones que se tuvieron con los dirigentes en su momento, que la comunidad contaba con el interés de volver a la producción de este fruto. Sin embargo, en el municipio se dio y aún se logra mejor, el cultivo de especies criollas debido a las condiciones de la tierra y climáticas del lugar. Aunque el interés primordial está en el cultivo de aguacate hass debido a los beneficios económicos que este tiene en el mercado, haciendo que su cultivo en Comonfort sea dificultoso y caro.

Al analizar las tres secciones de medias aritméticas más altas y bajas, se puede inferir que los siete ítems más altos corresponden a valores muy cercanos a 4, elementos altamente aplicables en una Planeación Estratégica. Puede decirse que la asociación considera otorgarle alguna mejora al producto, realizar acciones específicas en la producción de aguacate y considerar los valores de las personas como consumidores finales del producto. Estas acciones se consultan dentro de los marcos de las estrategias genéricas, la planeación táctica y el ambiente externo. Puede decirse que los socios cuentan con una visión de calidad para su producto como para su posterior servicio al consumidor, puesto que las primeras dos estrategias pueden enlazarse a una serie de acciones integrales que no sólo benefician al fruto como tal, sino que como asociación y comunidad puedan aplicar prácticas en beneficio a las huertas de la asociación y los demás espacios cultivables alrededor. Y con ello unir a los valores y perfiles de consumidores específicos con los que se produzcan acciones mercadológicas que generen ventas y publicidad para la asociación.

Las tres medias que se encuentran muy cercanas a 4 respondieron sobre la aplicación de acciones de mercadotecnia, la elaboración de un informe al final de cada período de trabajo y establecer fechas para el logro de objetivos. Estas pertenecen a las secciones de objetivos estratégicos, planeación táctica y evaluación; lo cual puede interpretarse que una parte de los encuestados inicia a considerar importante la aplicación de dichas acciones mientras que otro segmento aún no las considera relevantes de aplicar. Es notable ver con estas medias que hay presencia de objetivos y con estos un inicio del camino que la asociación tendrá por recorrer, si hay objetivos las áreas funcionales pueden tener un mecanismo de trabajo que coopere para sus logros y entonces aplicar una evaluación para



redireccionar, de ser necesario, las estrategias y la implementación del plan. Sin dejar de lado que la visión estratégica no se encuentra presente en ninguna de las secciones de medias aritméticas.

La media aritmética mayor a 3, obtenida en la respuesta de cada ítem indica que la habilidad o característica consultada en el instrumento, busca ser realizada o aplicada en la futura Planeación Estratégica por los socios productores. Considerando, por el contrario, las medias más bajas, puede decirse que la asociación no considera aplicar la estrategia que el producto tenga el precio más bajo del mercado, también desconocen que el aguacate tenga productos sustitutos y finalmente, no consideran elaborar un informe del estado de resultados que evalúe el desempeño del trabajo. Estas habilidades evaluadas pertenecen a las secciones de estrategias genéricas, ambiente interno y evaluación. Sin embargo, aunque en el tiempo de la realización del diagnóstico no estén presentes, no significa que vaya a permanecer así al conformarse la organización. Lo importante es considerar la debilidad presente con estas ausencias, y que al apoyar a la conformación como organización en definitiva se cumpla con los elementos de la administración.

Por otro lado, las cuatro medias más bajas expresan que son las características ausentes o menos perceptibles dentro del grupo de socios encuestados siendo ítems que se encuentran en las áreas de evaluación, estrategias genéricas y ambiente interno. Cabe mencionar que el que no estén tan presentes durante el período de esta investigación, no significa algo negativo para el arranque de la conformación de la organización. Lo que es relevante de considerar es que esta es un área de oportunidad para la Planificación Estratégica, puesto que son factores que deben de ser incluidos y que con la asesoría y guía pertinentes la futura organización puede establecer de forma correcta desde sus inicios.

Continuando con el análisis correlacional este ha brindado un estudio sobre el comportamiento organizacional hasta el momento de la asociación, este expuso los rasgos presentes que resaltan más debido a sus medias aritméticas y que se proyectan de mayor a menor intensidad. Es decir, debido al resultado que generó el coeficiente de correlación de Pearson en el rasgo más alto de 0.966 muy cercano a 1; este expresa que existe una relación directa con la asignación de recursos financieros y el nombramiento de personas responsables para la ejecución de las líneas de acción dentro de la variable de plan estratégico. Pudo verse en la realidad al hacer una remembranza de cómo fue el encuentro con los representantes de la asociación, quienes por medio de tres representantes de la junta directiva visitaron el departamento de posgrado de la universidad para solicitar apoyo en la conformación de la organización, dando inicio a la actual investigación.

Según la segunda correlación más alta, la asociación presenta una buena implementación en el logro de sus objetivos, en donde es capaz de aplicar cambios

en el desempeño de sus actividades y asignar recursos financieros para la ejecución de las líneas de acción de ser necesario. Rasgos relevantes que hablan muy bien sobre contar con una conciencia de transformación constante por el bien de la organización, tanto en el tiempo presente que es detectado como para permitirse evolucionar en el futuro cercano. La tercera correlación más alta expuso que las aplicaciones de rasgos del plan estratégico ya pueden ser visibles en los socios entrevistados, estando dispuestos a nuevamente, asignar recursos financieros para ejecutar el programa de trabajo y asignar fechas para el cumplimiento de dicho plan. El contar con estas directrices permiten a una organización trabajar en un tiempo determinado y al concluir, poder evaluar ese período de tiempo, algo importante para la aplicación de nuevas estrategias que puedan llegar a generar buenos o malos resultados del ejercicio.

Las otras correlaciones mayores corresponden a las áreas de dos áreas la planeación táctica y el plan estratégico en donde demuestran tener la capacidad que para el logro de los objetivos se asignen a personas responsables que, si bien no se encarguen directamente puedan buscar profesionales o personal con experiencia, para que puedan accionar en soluciones o mejoras para la contabilidad y finanzas de la asociación. Contar con personas de la misma asociación que tengan responsabilidades es involucrar y apropiar a los socios de las decisiones y acciones que se lleven a cabo, puede ser una vía para que otros socios se sumen y en conjunto decidir tanto responsables asignados como otros socios activos, el fin es sumar a la mayoría de los socios para que no un grupo limitado tenga la responsabilidad y el poder de ejecución.

La mitad de las correlaciones más altas está conformada por rasgos distintivos de la planeación estratégica, ésta reunió los rasgos de cuatro áreas importantes: los objetivos y estrategias estratégicas, las áreas funcionales y el plan estratégico; lo cual permite inferir que los socios cuentan con una visión de empresa desde su origen. Buscan no sólo establecer objetivos, sino que realizar acciones concretas como establecimiento de fechas, aplicar estrategias y recursos económicos para cada área de trabajo. Cabe mencionar que para el arranque como organización tienen variados objetivos por seguir, sin embargo, la pandemia vivida generó un replanteamiento de estos, que si aún modestos, pero con toda la actitud de perseverar en su desarrollo pueden llegar a avanzar a una mayor escala hasta plantearse acciones más ambiciosas.

Las otras correlaciones incluyen la planeación táctica sobre el desarrollo profesional y tecnológico de los socios con la definición de recursos y el establecer fechas para la realización de las líneas de acción. Lo cual puede referir que la asociación está consiente e interesada en que haya un crecimiento integral de sus asociados, el producto, sus áreas de producción y los futuros colaboradores de la organización. Esto permitirá delimitar en el tiempo los esfuerzos conjuntos que puedan ejecutarse en la asociación independientemente del tipo de estructura

organizacional que decidan conformar. También el plan estratégico cuyos rasgos los distingue asignar a una persona responsable que realice las acciones de trabajo persiguiendo fechas concretas para su ejecución. Esta conciencia ayudará a la futura organización a perseguir los objetivos y planes que establezcan con la participación no sólo de los socios responsables sino también con la motivación a participar de los demás miembros puedan llegar todos los integrantes a apreciar y valorar los resultados tangibles que lleguen a alcanzar en cada determinado periodo de tiempo.

La aplicación de la planeación táctica queda expuesta en la onceava correlación que involucra a dos de los rasgos para el logro de objetivos que son la toma de acciones para el desarrollo tecnológico y profesional de los socios y el aplicar acciones financieras. Puede inferirse que esta habla de una vía de inversión de los ingresos o utilidades que obtenga la organización en tecnificar o profesionalizar a sus integrantes, como por otro lado, emitir acciones en el área financiera que cooperen con alguna acción particular para el logro de los objetivos.

Mientras otras relevantes fueron las estrategias genéricas, contar con una estrategia de trabajo y ofrecer un buen producto por el precio que se paga, están presentes en los socios encuestados. Han demostrado dentro de las correlaciones que buscan plantearse objetivos generar estrategias para las diversas líneas de acción y trabajar en y por ellas, hasta brindar al mercado un buen producto y un producto que valga la pena pagar. Actualmente, el municipio cuenta con variedades de aguacate poco conocidas por el mercado, muy diferentes al comercialmente popular, lo cual representa una oportunidad para la asociación. Sin embargo, más que verlo como una oportunidad han optado por readaptar o cambiar sus huertas a esa variedad popular que en Comonfort casi no se produce porque no logra sobrevivir circunstancias climáticas. Entonces, el contar con una estrategia de mercadeo propia puede cambiar el giro de la variedad que más se encuentra en el municipio con la guía y desarrollo idóneo.

Por último, las áreas funcionales y el plan estratégico con la tecnificación y profesionalización de los socios asignando un responsable para la ejecución de las líneas de acción. Cabe resaltar que las áreas de la Planeación Estratégica que mayormente tienen presencia con los valores de las correlaciones son la planeación táctica y el plan estratégico, le siguen los objetivos estratégicos y en minorías las estrategias genéricas y la implementación; puede observarse que la visión y objetivos estratégicos no ocupan el lugar prioritario que deberían. Sin embargo, los objetivos se hicieron presentes en las medias aritméticas y algunas correlaciones. Lo que implica que al establecer formalmente la organización deberá de conducirse a los integrantes a que participen activamente en la conformación de la visión y los objetivos estratégicos a perseguir para que haya en el futuro unanimidad de trabajo y sepan todos a la dirección a la que apuntan.

## CONCLUSIONES

La asociación de productores de Comonfort, Guanajuato es una agrupación que desarrolla sus actividades con un cierto nivel de empirismo e informalidad administrativa debido fundamentalmente a que no tienen una formación académica. Sin embargo, con base en las necesidades para mejorar y efficientar sus procesos es que se han visto obligados a unirse, y de esta forma, plantearse objetivos y metas comunes. Con el propósito de mejorar los procesos operativos y administrativos de la asociación, es que se planteó realizar un diagnóstico para identificar las insuficiencias con las que actualmente operan.

Los resultados muestran que la mayor parte de productores está conformada por hombres con más de 31 años de experiencia en el cultivo de aguacate lo cual se ve reflejado en que la mayor parte de los integrantes están ubicados en un rango de edad de 61 a 70 años, estos datos confirman los antecedentes de historia en el municipio sobre el origen del fruto en el lugar y que ha sido una actividad que casi se ha logrado preservar en el tiempo. Aunque actualmente, la demanda del mercado por la especie hass ha influenciado a que los productores busquen introducir en sus huertas sólo esta variedad poniendo en riesgo las variedades criollas y hasta su misma inversión debido a las condiciones climáticas del área.

Si bien es cierto, la asociación no presenta aún una estructura organizacional definida, el análisis haciendo uso del instrumento, arrojó que presentan rasgos potenciales para la generación de la planificación estratégica. Las áreas con mayor presencia son el ambiente externo, las estrategias complementarias y las áreas funcionales; analizando las áreas con mayores valores de aparición puede inferirse que los socios presentan destrezas empírica operativas y de análisis de las situaciones externas que pueden llegar a influirles. No obstante, no hay definición de la visión y objetivos estratégicos por los que deberá caminar y trabajar el grupo de socios.

Mientras que los rasgos que se presentan escasamente en los resultados se encuentran en las áreas de planeación táctica, evaluación, objetivos estratégicos y estrategias complementarias. En los puntajes más bajos empieza a proyectarse la aparición de los objetivos estratégicos, esto es bueno, puesto que le da al grupo una orientación de lo que pueden alcanzar a través del tiempo, segmentado en años o meses, y con ellos dirigirse al funcionamiento eficiente.

Por otra parte, los elementos de la planeación estratégica y por ende las áreas de oportunidad identificadas en el grupo de productores de aguacate de Comonfort se diagnosticaron gracias a los mayores valores del análisis correlacional bivariado de gracias a la observación con apoyo de la malla de correlación; éstas se encuentran en los objetivos estratégicos, las estrategias genéricas, la planeación táctica, el plan estratégico y la implementación. La asociación no cuenta con objetivos específicos escritos, sin embargo, con los resultados los encuestados demuestran tener una idea de a dónde les gustaría llegar con la asociación y eso

brinda orientación para el futuro trabajo a realizar. Otro dato optimista de los resultados es que los valores tienen alta presencia en cinco de las diez áreas de la planeación estratégica lo que bien puede atribuirse como un primer paso como organización.

Las ventajas y oportunidades detectadas con el diagnóstico es que la asociación cuenta con recursos humanos y productivos con mucho valor, que son la base para una organización. La competitividad que puede dársele a esos recursos es el diamante en bruto que puede ser tallado y pulido para determinar su potencial a través de los procesos organizativos que en su mayoría los socios tienen ya en consideración.

Los resultados entonces apoyan a concluir que la asociación de productores de aguacate de Comonfort, Guanajuato sí cuentan con un liderazgo proactivo, el cual cuenta con la presencia de algunos rasgos de la planeación estratégica que les ha permitido iniciar la gestión de los recursos base con los que cuentan. Que si será necesario que se continúe en búsqueda de un apoyo para la implementación del diseño y estructura organizacional para la implementación de estrategias para la incorporación al mercado tanto del aguacate como de la asociación como organización. De los elementos de la planeación estratégica que a inicios de la investigación se consideraron que podrían estar presentes, únicamente están escasamente perceptibles, los objetivos estratégicos. Ya que tuvieron aparición en las medias cercanas a tres. Otra que puede inferirse tiene una escasa presencia es la dirección administrativa, debido a que algunos miembros de la mesa directiva han sido responsables y activos en buscar apoyo en instituciones para la promoción y visibilidad de la asociación, antes que se diera la contingencia sanitaria mundial. Por ende, han aplicado el liderazgo y la proactividad para el inicio de la conformación de una organización formal. Sin embargo, uno de los factores más relevantes para la planeación estratégica y de la hipótesis planteada, es la posibilidad de la presencia de visión estratégica. Un rasgo ausente en los resultados obtenidos a través del diagnóstico emitido a los socios activos.

Ahora bien, al encontrar por medio del diagnóstico los rasgos ausentes en la agrupación es un área de oportunidad la que se ha detectado. Antes de colocarle una etiqueta de deficiencia o debilidad es más bien una opción de intervención profesional para otro u otra colega y de desarrollo para la asociación de productores. El paso más complejo de autodeterminar la necesidad de buscar ayuda y asesoramiento profesional fue dado por la junta directiva del momento, lo cual permitió la aplicación de esta investigación y de aportar valor a la organización naciente. Los primeros aportes de recomendación hacia la asociación es que deben de plantear una visión estratégica clara y factible en el tiempo, poseen un producto que el mercado ha manifestado que tiene necesidad. Sin embargo, el corazón del negocio debe estar en satisfacer la necesidad de los clientes encontrando el o los

nichos de mercado; porque puede que no sea sólo uno, y atender o atenderlos conforme las necesidades encontradas.

Se recomienda no centrarse en la producción únicamente de un tipo de aguacate como tal. La ventaja de lo que se ha podido conocer a través de la investigación, es la diversidad de negocios que pueden llegar a concretarse. Es importante recordar que la visión es una perspectiva previa que se espera que la organización alcance en el futuro cercano, debe tener congruencia con la realidad e interés de la asociación y ser descrita con potencialidad para motivar a trabajar día a día a cada uno de los socios miembros. Si bien es cierto, un negocio busca la rentabilidad y las ganancias para todos los integrantes, las oportunidades que presentan tanto los rasgos administrativos presentes como los ausentes tienen potencial para la asociación en el ámbito de los agronegocios. No es sólo el aguacate como tal, sino también de los diversos giros que, a partir de él, la agrupación pueda llegar a tener.

En el caso de los objetivos, deben de establecerse en común acuerdo con todos los participantes para posteriormente, continuar con las estrategias y acciones de trabajo que realizará toda la agrupación. Con lo anterior entonces, se plantea el proceso base de planeación estratégica el cual incorpora, coordina, convoca a la participación, integra y se hace permanente en la misma para la obtención de resultados. Parte de esos resultados deberán ir plasmados en los objetivos, estos traen una gran ventaja a las organizaciones ya que tienen un período de tiempo que puede ser determinado por la organización y pueden irse alcanzando y renovando conforme ésta lo necesite. Esto sirve también como un medio de adaptación a las condiciones del ambiente externo que pueda llegar a influir a la agrupación. Respecto a la dirección administrativa, los resultados del diagnóstico arrojaron que la asociación cuenta con mayor presencia de los rasgos de objetivos estratégicos, estrategias genéricas, planeación táctica, plan estratégico e implementación. Sin embargo, las otras cinco áreas que componen la planeación estratégica están débiles o no figuran de manera relevante dentro de los valores. Esto brinda a la dirección administrativa la situación actual en la que se encuentran y lo que deben de trabajar para apoyar a la nueva organización a definir a dónde quieren ir y cómo van a caminar hasta el punto deseado.

Una recomendación para la dirección administrativa es encontrar en las nuevas generaciones, descendientes de los socios, profesionales que estén interesados en aportar sus conocimientos para generar la planeación estratégica de la nueva organización, que estén comprometidos en continuar con la tradición aguacatera según el mercado lo necesite, pero sin dejar a un lado la participación, la esencia, la proactividad y los motivos de todos los integrantes de la asociación. Esto servirá para que los socios se apropien de las futuras acciones y tengan una guía técnica especializada en el área administrativa que los sepa guiar a dónde quieran llegar, lo cual puede ser plasmado en la visión estratégica de la

organización, previendo en ella atender las necesidades de él o los mercados y las capacidades que habrá que preparar o formarse para atenderlos. Ya con la visión bien definida, podrá generarse en conjunto el cómo; una administración estratégica que este conformada por una planificación integral de enfoques, acciones, operaciones, metas y respuestas competitivas para el o los mercados a los que se pretenda intervenir. Por otro lado, esta dirección administrativa puede ser llevada por un consultor o agencia externa que aporte técnica y experiencia en el dicho plan. No obstante, debe haber participación compromiso de participación por parte de los socios para que en conjunto creen y velen por los intereses comunitarios e individuales.

Actualmente, el aguacate cuenta con demanda no sólo en el mercado nacional sino también en el internacional, por sus propiedades y beneficios; cabe resaltar que no es sólo es el fruto el que puede generar ganancias económicas, sino que desde el pilón hasta en el desecho puede estar el modelo de negocio que ayude al despegue económico y productivo de la nueva organización. Si bien es cierto, la investigación cumplió su objetivo de diagnosticar, la generación de ideas que con ésta se obtuvo sirve para compartir perspectivas, difundir conocimiento aplicado y poder llegar a construir las bases para una estructura organizacional sólida pero adaptable a diversos escenarios operativos en los que pueda desenvolverse la futura organización.

## REFERENCIAS

- Blas, P. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. México: Palibrio LLC.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2013). *Teoría y Diseño Organizacional* (11a ed.). (O. Martínez, Ed.) México, D.F., México: Cengage Learning.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio* (2 ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México, D.F., México: Pearson Educación.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional* (1a ed.). (G. Domínguez, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México, D.F., México: Pearson Educación. Recuperado de: <https://laurabates.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones* (4a ed.). (M. Á. Toledo, Ed.) México, D.F., México: Mc Graw Hill. Recuperado de:

[https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4\\_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf)

- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2012). *Desarrollo Organizacional* (1a ed.). México: Pearson.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las Organizaciones* (1 ed.). Barcelona, España: Editorial Planeta, S.A.
- Montero, K., & Suarez, L. (2017). *La adopción de modelos de planeación estratégica para impulsar el desarrollo de las pymes en Colombia*. Colombia: Universidad de La Salle, Ciencia Unisalle. Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1368/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1368/)
- Muñiz, L. (2017). Check-list para el Diagnóstico Empresarial. Barcelona, España.
- Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 12.
- Ramonedá, A. S. (1993). *La Empresa, Análisis Económico* (1 ed.). Barcelona, España: Editorial Labor, S.A.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa. Recuperado el 2019
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural y SIAP. (2019). *Boletín mensual de producción de Aguacate*. México. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/504481/Bolet\\_n\\_avance\\_de\\_produccion\\_de\\_Aguacate\\_septiembre\\_2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/504481/Bolet_n_avance_de_produccion_de_Aguacate_septiembre_2019.pdf).
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2004). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill.
- Vera, J. (julio de 2013). Competitividad empresarial y los factores estructurales y de gestión en las empresas de servicios del Distrito de Cajamarca. Cajamarca, Perú: Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela de Postgrado.