

# Articulación de una red empresarial de exportadores de aguacate

MARIO SÁNCHEZ SILVA \*

JOEL BONALES V. \*\*

HORACIO ERICK AVILES M. \*\*\*

**RESUMEN:** El aguacate mexicano se caracteriza por su calidad, su impresionante volumen de producción y su bajo precio, además, México es el principal productor mundialmente; del cual, más del 80% se produce en Michoacán. El presente artículo es el resultado de una investigación documental y de campo efectuada a las empresas exportadoras de aguacate de la región de Uruapan, Michoacán, cuyo objetivo es determinar la factibilidad de la articulación de una red empresarial conformada por los exportadores de aguacate de este estado.

## Introducción

El aguacate mexicano es por excelencia un fruto con gran futuro en el mercado internacional -sin olvidar el que aún tiene en nuestro país-, como muestra tenemos la apertura del mercado de Estados Unidos, que sin menoscabo de la calidad del producto ha demostrado ser de excelente sanidad. Este futuro se basa, en primera instancia, en su producción constante, su alto valor nutritivo y elevado contenido de aceite, superior al de otras especies y razas.

En segundo plano, tenemos la ventaja del precio, que es inferior al de otros países productores; y su sabor tan característico supera al producido en otros países, aun cuando se trate de la misma variedad. El volumen de producción de las empresas aguacateras en la región uruapense también es un factor de peso -como puede apreciarse en el Cuadro 1-, al igual que los Tratados de Libre Comercio que cada vez abren nuevas oportunidades de negocios.

\* Director del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional.

\*\* Profesor-Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, UMSNH.

\*\*\* Estudiante del Doctorado en Ciencias en Desarrollo Regional del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, UMSNH.

**Cuadro 1**  
**Superficie cosechada en los principales estados productores de aguacate**

Estado	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1997 %
Michoacán	56 191	63 581	7 340	66 349	72 999	73 376	73 140	64 938	79.9
Nayarit	2 174	2 374	2 384	2 360	2 372	2 415	2 411	2 274	2.8
Morelos	2 400	2 422	2 408	2 392	2 392	2 388	2 388	2 378	2.9
México	2 093	2 457	2 437	1 803	2 078	1 885	2 145	2 068	2.5
Puebla	1 487	2 711	2 235	2 297	2 297	2 297	2 292	2 280	2.8
Otros	13 020	9 381	7 704	7 591	7 609	7 344	7 556	7 420	9.1
Nacional	77 365	82 926	87 508	82 792	89 747	89 705	89 932	81 358	100

Fuente: Revista *Claridades Agropecuarias*, Abril 2003. Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria, órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, p. 9.

El resultado señala que una entidad federativa que muestra rezagos importantes en su desarrollo, también puede ser competitiva mundialmente. Existen muchas otras razones que gravitan a favor de mejorar la competitividad del rubro aguacatero en Michoacán: ser la actividad económica que reporta el 15% de los empleos generados en la zona centro del Estado, tenerlo como principal producto que se exporta, ser el más grande productor de la variedad de aguacate Hass del mundo y tener como vecino al mercado más grande del mundo, los Estados Unidos de América.<sup>1</sup>

Por la magnitud de la superficie sembrada, constituida en un 98% por el Aguacate Hass, se considera a Michoacán la región productora más grande del mundo, pues de cada 10 aguacates que se producen comercialmente en el mundo, en más de 50 países, casi cuatro son producidos en México y, concretamente en Michoacán. Aunque México es también el principal consumidor de aguacate en el orbe, con un consumo per cápita de casi 10 kg anuales, durante los últimos años los precios de venta han tenido un comportamiento errático, por las altas producciones de fruta generadas, requiriéndose una mayor apertura y fomento para el consumo del aguacate en los mercados del exterior.<sup>2</sup>

**Cuadro 2**  
**Principales países importadores de aguacate mexicano (tons)**

País	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Francia	6 157	8 406	9 337	18 169	25 125	18 901	13 875
Suiza	2 038	2 383	2 712	4 527	1 883	579	25
Inglaterra	429	597	1 834	2 547	3 689	2 770	3 689
Canadá	2 290	2 087	3 140	4 333	7 225	6 425	7 936
Japón	1 640	914	2 270	2 847	3 316	4 102	6 809
Holanda	322	123	429	886	1 221	1 320	389
Centro América					1 346	10 631	8 835
E.U.							6 031
Otros	261	165	457	1,044	1 811	1 247	10 388
Total	13 137	14 675	20 179	34 353	45 616	45 975	57 977

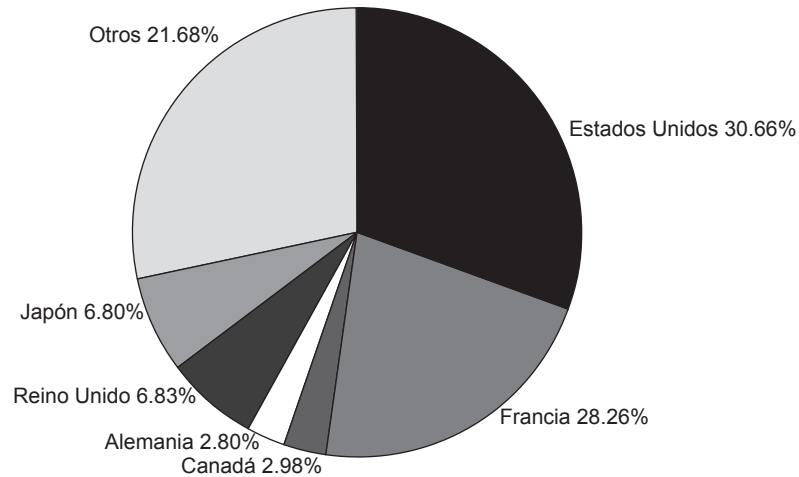
Fuente: Revista *Claridades Agropecuarias*, Abril 2003. Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria, órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, p. 11.

<sup>1</sup> Ver cuadro 2.

<sup>2</sup> <http://www.cims-la.com/ES/sector/agroindustria/frutas/frutas.phtml/2>

En el cuadro 2, se muestran algunos de los principales países importadores de este fruto en el decenio anterior. Situación que se ha modificado radicalmente en la actualidad.

**Figura 1 Principales importadores de aguacate, participación en valor**



En la figura 1, se observa una situación más actual, donde contemplamos que el principal mercado de importación de aguacate en el mundo es el de los Estados Unidos de América. Ser el principal productor mundial de aguacate y estar situados geográficamente muy cerca del principal mercado de importación, es necesariamente una ventaja importante.

Sin embargo, la problemática que aqueja a la región es la cosecha de fruta inmadura y la inundación del mercado nacional que, a su vez, provoca la caída de los precios, reflejando que falta trabajar más en el aspecto organizacional de los productores y empacadores, para evitar esta acción de algunos participantes de la cadena comercial, que repercute en la menor aplicación de cuidados y adquisición de insumos para el mantenimiento de huertas.

Este tipo de problemas, de carácter organizacional, requieren atención si se desea que el aguacate michoacano ocupe escenarios más relevantes en el mercado mundial.

### **Problemática**

México es el principal productor de aguacate en el mundo, 80% del total se produce en Michoacán, concretamente en la región de Uruapan, muy por debajo se coloca al estado de Nayarit, donde se cultivan alrededor de 2. 300 has.de aguacate;<sup>3</sup> el fruto mexicano se caracteriza por su calidad, su impresionante volumen de producción y su bajo precio.

Es cierto que el consumo del producto ha experimentado un crecimiento alto, en virtud de las bondades que ofrece al ser humano, así como por sus propiedades alimenticias y curativas, a la par del progresivo uso industrial, farmacéutico y estético que se está suscitando en la actualidad.

De manera particular, son varias las ventajas diferenciales que posee el cultivo michoacano, pero éstas aún no han sido traducidas en plenitud de sus ventajas competitivas que redunden en beneficio para la economía de la región.

El sector productivo del aguacate michoacano, en general no se encuentra organizado, a la par que el empleo de tecnología es precario. La comercialización del aguacate uruapense es también deficiente, considerando el volumen de producción, hay una relación producción/exportación baja, en comparación de los líderes exportadores globales, como son: Israel, España, Chile y Estados Unidos de América.

### **Objeto de estudio**

Se establecen como sujetos de investigación a las empresas productoras exportadoras de aguacate en la región de Uruapan, Michoacán, las cuales se enlistan en el cuadro 3.

<sup>3</sup> SALAZAR-García, Samuel Nutritional Diagnosis of the "Hass" Avocado (Persea Americana Mill) Under Rained Conditions.

**Cuadro 3**  
**Universo de empresas productoras y exportadoras de aguacate en el estado de Michoacán**

No.	Nombre de la Empresa.	No.	Nombre de la Empresa
1	Agrícola Agua Blanca, S. de R. L. de C. V.	49	Empacadora Rivas, S.A. de C. V.
2	Agrícola Alex, S.A. de C. V.	50	EXOFRUT, S. A. de C. V.
3	Agrícola DOVI, S.A. de C. V.	51	Exportadora Gema, S.A. de C. V.
4	Agrícola FRUMEX, S.A. de C. V.	52	Francisco Barragán Vivas
5	Agrícola Hernández, S.A. de C. V.	53	Fresh Directions Mexicana, S.A. de C. V.
6	Agrícola TREDI, S.A. de C. V.	54	Frut, S.A. de C. V.
7	AGRIFRUT, S.A. de C. V.	55	Frutas Finas de Michoacán, S.A. de C. V.
8	Agro Productos EBA, S.A. de C. V.	56	Frutas Finas Gertrudis, S.A. de C. V.
9	Agro Vaza, S.A. de C. V.	57	Gran Tarasco, S.A. de C. V.
10	Agroproductos del Valle, S.A. de C. V.	58	Grupo Hermanos Álvarez, S.A. de C. V.
11	Agroproductos EBA, S.A. de C. V.	59	Grupo Purhépecha, S.A. de C. V.
12	Agroproductos Monarca, S.A. de C. V.	60	Gumont Aguacates, S.A. de C. V.
13	Aguacatera RUVA, S.A. de C. V.	61	Henry, S.A. de C. V.
14	Aguacates Adriana, S.A. de C. V.	62	HJS Michoacana, S.A. de C. V.
15	Aguacates Juanita, S.A. de C. V.	63	Huerta Cerro de la Vaina
16	Aguacates Michoacanos, S.A. de C. V.	64	Huerta Cuáramo
17	Aguacates Paraíso, S.A. de C. V.	65	Huerta El Centenario
18	Aguacates Plaza, S.A. de C. V.	66	Huerta El Pinal
19	Aguacates Frutas de Michoacán, S.A. de C. V.	67	Huerta el Polvorín
20	AGUAMICH, S.A. de C. V.	68	Huerta Encino de la Carreta
21	Alejandro Juárez Vega	69	Huerta Piedras Azules, S.A. de C. V.
22	Amimex, S.A. de C. V.	70	Huertas Loma Bonita
23	APEAM, S.A. de C. V.	71	Ismael Barriga Reyes
24	Armando Esteban Cruz Guillén	72	Jesús Lino Echeverría
25	Armando Martínez Sanabria	73	Jorge Arturo Martínez Colorado
26	Avofrut, S.A. de C. V.	74	José Artemio Castillo Reyes
27	Avopack, S.A. de C. V.	75	La Escondida, S.A. de C. V.
28	AVOPER, S.A. de C. V.	76	Lucio López Bonilla
29	Best Farmer, S.A. de C. V.	77	Mc Daniel, S.A. de C. V.
30	Calavo de México, S.A. de C. V.	78	Mesa de San Pedro, S.A. de C. V.
31	Comercial Frumeza, S.A. de C. V.	79	MEVI Frutas Finas, S.A. de C. V.
32	Comercializadora Evita, S.A. de C. V.	80	Mexican Avocados, S.A. de C. V.
33	Comercializadora FRUMI, S.A. de C. V.	81	Miguel Rangel Chávez
34	Comercializadora Gran Tarasco, S.A. de C. V.	82	Misión de México. de C. V.
35	Cooperativa Agrícola Rural	83	Monte Grande, S.A. de C. V.
36	Cupanda, S. C. L.	84	Omar Caballero Pérez
37	Chiquita, S.A. de C. V.	85	PACK, S.A. de C. V.
38	Dama Mexicana Agro, S.A. de C. V.	86	Procesadora de Aguacate, S.A. de C. V.
39	Del Rey, S.A. de C. V.	87	Productora La Concordia, S.P.R. de R.L.
40	Distribuidora Bebo, S.A. de C. V.	88	Raffles, S.A. de C. V.
41	Dóddoli Hermanos, S. de R. L. de C. V.	89	Rhone- Pulenc Agro, S.A. de C. V.
42	DOVI, S.A. de C. V.	90	San Lorenzo, S.A. de C. V.
43	ECO, S.A. de C. V.	91	Tropic de México, S.A. de C. V.
44	Empacadora Cachanilla, S.A. de C. V.	92	Unión de Soc. de Productores De Aguacate Hass
45	Empacadora San Lorenzo, S.A. de C. V.	93	VIFRUT, S.A. de C. V.
46	Empacadora El Durazno, S.A. de C. V.	94	Waldemar Martínez Mendoza
47	Empacadora Guillén, S.A. de C. V.	95	West Pack, S.A. de C. V.
48	Empacadora Hermanos Ayala, S.A. de C.VI		

Fuente: Asociación de Productores y Empacadores de Aguacate de Michoacán, A. C. Tomado de Bonales Valencia, Joel. Competitividad Internacional de las Empresas Exportadoras de Aguacate. Morelia, 1ª. Edición. Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, 2003.

### Articulación de una red empresarial

Es necesario pensar en una red empresarial exitosa. Las redes de empresas son indispensables para la innovación. No sólo es importante la cooperación con los centros intensivos en conocimiento y las universidades.

Así, la conexión y colaboración entre empresas, en un sentido más amplio, es casi una necesidad entre las PYMES de alta tecnología para poner en práctica proyectos de innovación y conseguir la información requerida y el *know-how*. Las redes de empresas hacen posible compartir el conocimiento, los costes y el riesgo, ello contribuye al éxito del negocio.

Las redes interempresariales son un fenómeno bastante común entre las empresas de alta tecnología en Europa, especialmente entre clientes y proveedores. En cualquier caso, las empresas innovadoras más pequeñas no son muy entusiastas

en lo que concierne a la cooperación por las pérdidas de autonomía que se puedan derivar de las mismas.

Una red empresarial requiere de un vigoroso equipo de fundadores que esté dispuesto a dedicar tiempo, dinero y esfuerzo para hacer del agrupamiento empresarial una realidad. El equipo debe tener una serie de características que a continuación se detallan:

- Haber sembrado relaciones de confianza.
- Compartir similitud de intereses y objetivos.
- Estar dispuestos a asumir compromisos financieros y no financieros.
- Tener una visión a largo plazo.
- Estar impulsado por un líder.
- Constituir empresas del mismo giro o giros complementarios.
- Formar empresas pequeñas con actividad comercial que estén dispuestas a invertir tiempo, trabajo y esfuerzo, durante un periodo de 3 a 6 meses, para cosechar en el mediano plazo.

No debe estar integrado por menos de tres empresas (porque su fuerza de negociación es muy reducida o se pierde). Tampoco debe ser mayor de 20 (porque la toma de decisiones se vuelve muy compleja y lenta).

### Características de una red empresarial

Según Cerdán-Ripoll, las redes empresariales tienen las siguientes características:

1. Actividades en común o complementarias dentro de la cadena productiva:
  - Empresas del mismo giro orientadas al mismo mercado (integración horizontal)
  - Empresas de giros complementarios orientadas a mercados diferentes con la particularidad de que cada producto genera un mercado directo y uno indirecto (integración vertical).
  - Empresas de giros diferentes orientadas a un mercado global de nicho.
2. Poseen un programa de trabajo claro y preciso, sustentado en un plan de negocios que les permita articular:
  - Las condiciones de la oportunidad de negocios.
  - El por qué de la existencia de la oportunidad de negocios.
  - La estrategia de arranque y crecimiento para encontrarla.
  - Los riesgos más significativos.
  - Los prospectos de beneficio a corto y largo plazo.
  - El futuro financiero de la empresa.
3. Cuentan con un proceso estricto de selección y evaluación de nuevas empresas a integrar.

4. Cuentan con un experto en negocios de base (gerente-administrador, experimentado) que sea capaz de:

- Lograr la vinculación con proveedores a nivel fábrica (antes de tres meses).
- Administrar a la nueva empresa, tomando en cuenta las fuerzas y debilidades proyectadas por las empresas socias (durante los primeros seis meses).
- Lograr la vinculación con el consumidor final a través del establecimiento de una red comercial (entre los seis y 12 meses).

5. Establecen un proceso de seguimiento y evaluación de las empresas integradas para:

- Ir midiendo el progreso del agrupamiento (hay que tener en cuenta que este tipo de empresa es muy dinámica, cambia con gran velocidad. (Dos meses).
- Detectar debilidades y subsanarlas, lo antes posible.
- Determinar parámetros de capacitación para ir adecuando la mentalidad de los empresarios a los requerimientos de una empresa grande. Hay que establecer un proceso de inducción para capacitar a los empresarios de las empresas interesadas (recordemos que los empresarios que se interesan tienen la mentalidad de pequeños empresarios y se necesita inducirles un cambio de dimensión).

### Barreras para la conformación de redes empresariales

Los obstáculos para formar distritos industriales o redes empresariales son, más que todo, de índole cultural: la falta de una costumbre empresarial que valore el trabajo en equipo y el aprendizaje colectivo.<sup>4</sup>

Asimismo, se han detectado algunas barreras para la conformación de redes empresariales.<sup>5</sup> Las siguientes barreras, específicas para las empresas de alta tecnología más pequeñas, pueden ser identificadas para la creación de redes. Las pequeñas empresas, en contraste con las grandes, a menudo tienen una perspectiva a corto plazo, por lo que esperan resultados rápidos. Sin embargo, la creación de redes de empresas en general requiere un largo periodo de tiempo, por lo que los resultados no son inmediatamente visibles. Para reducir esfuerzos, la cooperación debe ser sencilla y crearse entre pocos miembros.

Es difícil encontrar un equilibrio entre la confidencialidad (ocultar información), la difusión del conocimiento y la información, no obstante, es esencial para establecer una red empresarial exitosa.

<sup>4</sup>Actores Empresariales y Gestión Pública en la Perspectiva del Desarrollo Local en México. Rosalía López Paniagua Pablo M. Chauca Malásquez Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

<sup>5</sup> [www.zurekinsarean.org/Zurekin\\_Sarean/Castellano/Servicios/interes/Observatorio\\_PYMES\\_02.pdf](http://www.zurekinsarean.org/Zurekin_Sarean/Castellano/Servicios/interes/Observatorio_PYMES_02.pdf)

### Instrumentos de apoyo

Los instrumentos son herramientas, acciones y apoyos, proporcionados por los agentes económicos locales, con el propósito de fortalecer a las empresas que están en el desarrollo de redes empresariales.

No es posible el realizar en este breve ensayo una reflexión sobre los instrumentos de apoyo. Únicamente se van a mencionar algunos de ellos y a emitir algunos comentarios sobre su importancia.

Los instrumentos son los vehículos a través de los cuales los agentes locales fertilizan el desarrollo de redes. Algunos de éstos fueron brevemente listados en el inciso anterior y tienen como propósito, el fortalecimiento de las redes empresariales a través de la simplificación de trámites administrativos, formación de recursos humanos, financiamiento, creación del clima de negocios y la oferta de servicios empresariales.

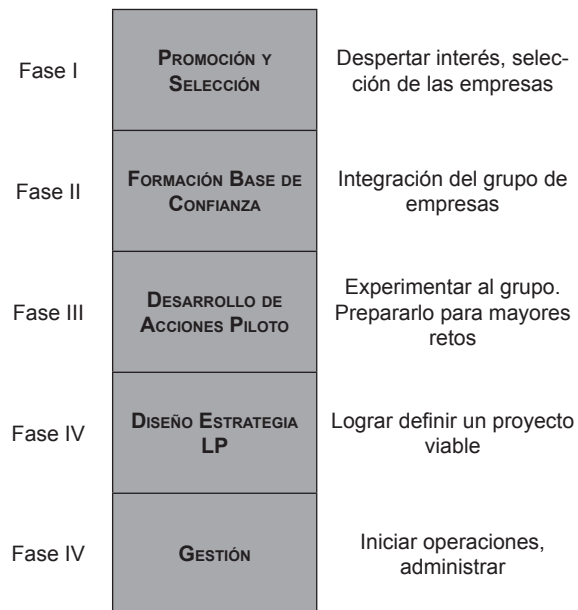
Algunos instrumentos utilizados por los agentes económicos para dicho fin son los siguientes:

1. Promoción de inversiones.
2. Sistemas de caución mutua o de garantía para avalar el financiamiento de las redes.
3. Programas de financiamiento.
4. Exenciones fiscales.
5. Programas, capacitación, asesoría empresarial y asistencia técnica.
6. Instrumentos de transferencia de tecnología e innovación.
7. Programas de servicios empresariales.
8. Instrumentos de apoyo al asentamiento territorial de empresas a través de polígonos y parques industriales, parques de alta calidad, así como parques tecnológicos.
9. Programas para la creación de nuevas empresas a través de centros de negocios e incubadoras de empresas.
10. Herramientas de desregulación económica y simplificación administrativa.
11. Programas de vinculación con proveedores a través de bolsas de subcontratación, ferias de insumos.

### Metodología a emplear

Desarrollo de sectores o clusters competitivos, crear un ambiente de negocios, sensible a las necesidades de éstos, fortalecer la colaboración pública y privada, mejorando el enfoque hacia los mercados estratégicos mundiales.

Se menciona que el desarrollo de una red empresarial consta de cinco fases:



### Fase I. Promoción y Selección

Uno de los factores que proporcionan éxito a un proyecto asociativo es una buena selección de las empresas que lo van a impulsar.

Dentro de la fase de promoción y selección, se mencionan los siguientes cinco pasos:

1. Venta de la idea, consiste en despertar interés y mostrar la oportunidad del negocio conjunto.
2. Identificación de empresas, selección de la cartera inicial de empresas, así como la disponibilidad para invertir en la red, sector o región.
3. Análisis preliminar de las empresas, es la evaluación preliminar de las capacidades de las empresas.
4. Evaluación de factores críticos, se estiman las dificultades para poder construir relaciones de confianza.
5. Selección del grupo de empresas, integración del grupo de éstas con oportunidad de negocios y menores costos de transacción.

Se mencionan ciertas actividades para la promoción:

1. Mostrar las oportunidades de negocio.
2. Charlas sobre las ventajas y desventajas de las redes horizontales.
3. Contacto con organismos gremiales y con asociaciones empresariales ya constituidas.
4. Contactos personales.
5. Grupos semilla.

En donde se reconoce la necesidad de contactar a los dueños o gerentes generales de las empresas y/o los productores. Manejo de los tiempos, en sentido de efectuar las reuniones con puntualidad y brevedad. Preparar la reunión analizando la problemática principal, del sector así como la historia de la empresa, entre otros factores.

Llevar la venta de la idea con acciones como: charlas, audiovisuales sobre ventajas y desventajas de las redes empresariales y presentaciones testimoniales.

### Fase II. Formación de una base de confianza

Se mencionan los siguientes pasos:

1. Realizar reuniones colectivas en donde se analicen las potencialidades del grupo.
2. Preparación de las reuniones.
3. Desarrollo de las reuniones.
4. Presentaciones de las empresas.
5. Visitas a las plantas.
6. Visitas a una red en operación.
7. Visitas a empresas modelo del sector.
8. Inicio de elaboración de reglamento interno
9. Conclusión.

La elaboración del reglamento interno inicia con la presentación de las empresas y visitas a las plantas; la regulación operativa del grupo y la creación de la confianza para fomentar la cohesión en el equipo. Visitas a la red, visualizando las ventajas de ésta, y a empresas modelo. Por otro lado, se ofrece apoyo a negocios individuales, contactándolos con el sistema de fomento, creándoles, asimismo credibilidad y confianza entre sus homologas y los consultores, así como regulando su operación.

### Fase III. Implementación de acciones piloto

Es una etapa corta, se mencionan cuatro pasos en el desarrollo de las acciones piloto:

1. Decidir el objetivo común de corto plazo, definiendo con precisión qué se quiere lograr.
2. Diseño del proyecto, con la creación de un consenso sobre las acciones piloto.
3. Elaboración de la carta-compromiso para formalizar la participación de empresario.
4. Constitución de un fondo de ahorro común que garantice aportes al proyecto y el capital para negocios conjuntos.
5. Para los proyectos piloto, se sigiere que el grupo

inicie con proyectos simples que den resultados en el corto plazo y que estimulen el optimismo para continuar con proyectos más complejos en el futuro.

Es necesario, también elaborar una carta-compromiso para formalizar el vínculo que se está creando. La función de ésta es la de establecer obligaciones de las empresas y del programa de apoyo.

Las empresas se comprometen a:

1. Participar activamente.
  2. Proporcionar información.
- El programa de apoyo se compromete a:
1. Apoyar la coordinación del grupo.
  2. Facilitar contacto con otras instituciones.

Paso 1	Diagnóstico individual	Aplicación de una guía de diagnóstico. Validación de los empresarios.
Paso 2	Identificación del objetivo común	Sobreposición de los diagnósticos individuales.
Paso 3	Diseño del proyecto estratégico	7 pasos.
Paso 4	Plan de mejora de las empresas	Facilitar ajustes de las empresas para el proyecto conjunto.
Paso 5	Elaboración del plan de negocios	Garantizar la existencia de la oportunidad y viabilidad de la red.

### Fase IV: Diseño de la estrategia a largo plazo

Temas de reflexión para el diagnóstico individual de la empresa.

(Ver tabla en la página siguiente)

### Fase V: Gestión

Se compone de los siguientes pasos:

1. La Constitución jurídica o institucionalización que formalice la red.
  2. La selección y contratación del gerente-administrador asegura la gestión de la red.
  3. La independecia crea las bases para la auto sostenibilidad de la red.
  4. El Monitoreo y la evaluación sirven para la supervisión de los proyectos.
- Institucionalización (figura jurídica).

(Ver tabla en la página siguiente)

**Palabras clave: temas de reflexión. Tabla correspondiente a la fase IV**

Producto	Identificar si existen problemas de producción. Volumen de producción /año Necesita producir más. Nivel de calidad del producto. Tiene proveedores confiables. Tiene maquinaria y procesos confiables.
Mercado	Identificar si existen problemas de ventas. Volumen de ventas por año. Necesita vender más Número de clientes AAA
Finanzas	Identificar si existen problemas de liquidez. Necesita capital de trabajo. Necesita financiamiento para compra de equipo. Nivel de deuda.
Recursos Humanos	Identificar si existen problemas de RR.HH. Plantilla de personal. Tiene RR.HH. confiables. Necesita más RR.HH. Necesita capacitar a sus RR.HH.
Gestión	Identificar si existen problemas de gestión. Tiene un plan estratégico. Elabora presupuestos. Mide el nivel de logros.

**Tabla, fase V**

Figura Jurídica	Criterios de Selección	Ventajas- Problemas
Figuras Civiles. Asociación Civil Sociedad Civil	Fines económicos, no lucrativos Proporciona servicios a sus socios No compra-Venta	Fiscalización ligera Bajas necesidades de capital social Baja confiabilidad para financieras
Figuras Mercantiles Sociedad Anónima Sociedad de Responsabilidad Limitada	Fines de lucro Operaciones de compra-venta	Fiscalización severa Necesidades de capital social Alta confiabilidad para financieras (solo S.A.)
Otras Fideicomiso "trust" Sociedad de Solidaridad Sociedad de Producción Rural Sociedad Cooperativa	Todas. Servicios y compraventa.	Fideicomiso muy confiable (gestión compleja) SSS y SPR en medio rural Sociedades cooperativas en extinción (bajo nivel empresarial)



## Conclusiones

Los estudios realizados por los investigadores que se han ocupado hasta ahora del aguacate, coinciden unánimemente en que dicho sector, se encuentra en una posición privilegiada en nuestro país, debido a las características señaladas en los respectivos capítulos en donde se mencionó el particular con mayor detenimiento.

La presente investigación, es un peldaño para otro trabajo de mayor alcance, que pueda colocarse en la posición de evaluar cuantitativamente la factibilidad de realizar estudios para la implementación de estrategias grupales dentro del rubro aguacatero de la región de Uruapan, Michoacán.

Este estudio, puede ser extrapolado a diversos sectores en nuestra Entidad Federativa, lo cual sin duda, repercutirá favorablemente en la investigación científica, en las ciencias administrativas, que canalizadas adecuadamente, pueden llevar como frutos, el progreso y desarrollo económico para las regiones y sectores analizados.

La realización de las hipótesis planteadas, acordes al alcance de la presente investigación, es factible, ya que se cuenta con las condiciones para implementar la metodología necesaria para articular una red empresarial de exportadores de aguacate en la región de Uruapan, Michoacán.

Cada una de las etapas se puede realizar, de acuerdo con el potencial del articulador, con una adecuada selección y diagnóstico de las empresas que componen el universo de integrantes posibles en la red.

Se observó, además, que de acuerdo con el marco teórico, la competitividad es un paradigma ineludible en el contexto internacional, cuyos matices de globalización conllevan a la búsqueda de nuevas estrategias para las empresas que deseen continuar en el mercado. Es cuestión de romper prejuicios y colaborar con los otrora competidores en mercados más pequeños.

Por otra parte, se reconoce a la región de Uruapan, Michoacán como propicia para la articulación de una red empresarial, por las características del entorno. Se poseen ventajas comparativas de magnitud altamente relevante, lo cual permite aprovechar el potencial económico del sector, agrupando regionalmente a las empresas.

Existen nuevas alternativas, como la del aguacate orgánico, que no son explotadas en su totalidad, y que no obstante, podrían ser un nicho de mercado aún no comercializado debidamente. Esto, al observarse desde la óptica de redes empresariales, constituiría un público meta, donde las empresas al ingresar a él, debidamente entrelazadas, obtendrían ventajas de exploración, que posteriormente podrán ser intensivas en utilidades.

Las estrategias grupales que se elaboren en el marco de una red empresarial, permitirán a las empresas exportadoras de aguacate, aumentar su capacidad de negociación con los clientes, obtener cierta capacidad de brokerage, disminuir costos de producción, eslabonar adecuadamente la cadena productiva, de tal forma que el cumplimiento de las normas de exportación (Veáse Anexo III) redunde en una mayor cantidad de fruta exportada.

Dentro de lo visualizado en el contexto de la investigación, se sugieren nuevas líneas de análisis, a estudiar posteriormente como:

1. Metodologías alternas para la conformación de redes empresariales.
2. Análisis correlacional de variables que inciden en la competitividad, con las estrategias grupales.
3. Creación de un índice de articulación, que permita medir fácilmente la capacidad de las redes empresariales en diferentes regiones y con productos diversos.
4. Extrapolación de la exploración hacia diversos productos o sectores productivos, en la Entidad Federativa.

## Bibliografía

- ♦ Allen, B; & Hamilton, Unbundling the Value Chain: The Internet's Impact on Supply Relationships, Marzo 2, 2004, de [http://www.boozallen.nl/content/downloads/Unbundling\\_the\\_Value\\_Chain.pdf](http://www.boozallen.nl/content/downloads/Unbundling_the_Value_Chain.pdf)
- ♦ Baldwin, R.E., "The problem with competitiveness", Proceedings of EFTA's 35th Anniversary Workshop, EFTA, Geneva, 1995.
- ♦ Bliss, C., Trade and development, En H. Chenery y T.N. Srinivasan (eds.), Handbook of Development Economics, vol. 2. Amsterdam: North Holland Elsevier Science Publishers.1989
- ♦ Bruton, H., Import substitution, En H. H. Chenery y T.N. Srinivasan (eds.), Handbook of Development Economics, vol. 2. Amsterdam: North Holland Elsevier Science Publishers..1989
- ♦ Bunge, Mario, La Ciencia, su Método y su Filosofía, Consultado en [www.philosophia.cl](http://www.philosophia.cl) .p. 15
- ♦ Dollar, D., "Technological differences as a source of comparative advantage", American Economic Review Papers and Proceedings, 1992

- ◆ Ezeala-Harrison, F., Theory and policy of international competitiveness, Praeger. Westport, Connecticut London, 1999.
- ◆ Gandolfo, *GI*nternational trade theory and policy Springer, 1997.
- ◆ Grant, R, Porter´s ‘Competitive Advantage of Nations’: An Assessment, Strategic Management Journal, Vol. 12.1991
- ◆ Heckscher, E.F, *The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income*, En Howard. S. E. y Lloyd A. Metzler, editors, Readings in the theory of international trade, Homewood: Irwin. 1949 (1919).
- ◆ Hernández, Roberto, *Metodología de la Investigación*, Mc Graw-Hill, 2ª.Edición México, 2ª.Edición 2003.p.120
- ◆ Hymer, S.H., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1976.
- ◆ Krugman, P, Ricardo´s Difficult Idea, 2000, En la página Web de Paul Krugman en el MIT: <http://web.mit.edu/krugman/www/ricardo.htm>.
- ◆ Krugman, P., *Increasing Returns, Monopolistic Competition and international Trade*, Journal of International Economics, 9. 1979
- ◆ Krugman, P., *Competitiveness A dangerous obsession*, *Foreign Affairs*, marzo-abril 1994.
- ◆ Krugman, P., *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, en *Foreign Affairs*, vol. 73, N° 2, 1994on and Foreign Trade: The American Position Reexamined.” Proc
- ◆ Leontief, W.W, “Domestic Production and Foreign Trade: the American Position Reexamined”, 1966, *Proceedings of the American Philosophical Society* 97
- ◆ Lewis, S.R., Primary Exporting Countries, En H. H. Chenery y T.N. Srinivasan (eds.), *Handbook of Development Economics*, Volume 2. Amsterdam: North Holland Elsevier Science Publishers.1989
- ◆ Linder, S.B, *An Essay on Trade and Transformation*, New York, Wiley,1961.
- ◆ Lloydl-Reason, L. y Wall, S., *Dimensions of Competitiveness, Theory and Policies*, Edward Elgar Publishing Limited, 2000.
- ◆ Nonaka, I. y Byosiere, P., “La Creación de Conocimiento Regional: Un Proceso de Desarrollo Social”, *Las Sociedades del Conocimiento, Cluster Conocimiento, Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial*, 1999
- ◆ *Organization for Economic Cooperation and Development, Industrial Competitiveness*, Paris, 1997.
- ◆ Patel, P. y Pavitt, K. “Large Firms in the Production of the World´s Technology: An Important Case of Non-Globalization”, *Journal of International Business Studies*, 1st quarter.1991. pp. 1-21.
- ◆ Porter, M., “¿Dónde Radica la Ventaja Competitiva de las Naciones?”, *Harvard Deusto Business Review, Especial 100, Lo Mejor en Gestión de HDBR. IV Trimestre*, 1990.
- ◆ Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York, 1990.
- ◆ Porter, M., *La Cadena de valor y la ventaja competitiva*, CECSA, México, 1998, Pp. 51-78.
- ◆ Porter, M., Hiroataka, T. y Sasaki, M. (2000), *Can Japan Compete*, Perseus Publishing.
- ◆ Porter, M., *Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto S.A.1999.
- ◆ Ricardo, D. *The principles of political economy and taxation. Baltimore:Penguin*, 1971 (1817).
- ◆ Rybczynski, T.M., Factor Endowment and Relative Commodity Prices, *Economica* R.E. Caves y H.G. Johnson 1968
- ◆ Salazar, García, Samuel, Nutritional Diagnosis of the “Hass” Avocado (Persea Americana Mill) under Rained Conditions, 2001
- ◆ Samuelson, P.A., “International Trade and the Equalisation of Factor Prices”, *Economic Journal* 58,1948, pp. 163-184
- ◆ Scott, B. y Lodge., *US competitiveness and the world economy*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.
- ◆ Smith, A., *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. En Charles W. Eliot, editor, *The Harvard Classics*, New York: P. F. Collier & son Corporation, 1937 (1776).
- ◆ Toh, M.H. y Tan, Kong Yam, *Competitiveness of the Singapore Economy: A Strategy Perspective*, Singapore University Press.1998.
- ◆ Vanek, J.*The Natural Resource Content of United States Foreign Trade, 1870-1955*. Cambridge: MIT Press 1996.
- ◆ Viner, J, *Mercantilism thought*, En *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York: Macmillan and Free Press.