



# Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali, México

## Management skills and their influence on the competitiveness of agribusiness in the Mexicali Valley, Mexico

GONZÁLEZ, Miriam R. [1](#) y LEY, Judith [2](#)

Recibido: 13/08/2019 • Aprobado: 19/11/2019 • Publicado 09/12/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El artículo presenta los resultados de la investigación realizada en el valle de Mexicali, México. El objetivo es analizar la influencia que tienen las habilidades gerenciales en la competitividad de las agroempresas. Para tal fin, se encuestó a 200 unidades de producción, se calcularon modelos de regresión múltiple, y se obtuvo que la planeación estratégica, la capacitación continua en áreas administrativas y técnicas y el cálculo del costo de producción influyen positivamente en la efectividad de las agroempresas.

**Palabras clave:** competitividad, agroempresas, habilidades gerenciales

#### ABSTRACT:

The article presents the results of the research carried out in the Valley of Mexicali, Mexico. The objective is to analyze the influence that have the managerial skills in the competitiveness of the agribusiness. For this purpose, were surveyed 200 units of production, multiple regression models were calculated and obtained that strategic planning, continuous training in administrative and technical areas and calculation of the cost of production influence positively in the effectiveness of agribusinesses.

**Keywords:** competitiveness, agro-enterprises, management skills

## 1. Introducción

En el último cuarto de siglo han ocurrido grandes cambios en la agricultura mundial a raíz de fenómenos económicos como el proceso de globalización, la aparición de nuevas tecnologías y cambios en los patrones de consumo (IICA, 2010). No obstante, el estilo de vida contemporáneo y el aumento de la población mundial representan aún grandes desafíos para la actividad, pues a pesar de contar con recursos naturales limitados debe producir una mayor cantidad y variedad de productos para combatir la pobreza, sostener el consumo de la creciente población y del resto de las actividades productivas (FAO, 2002; Muñoz-Rodríguez y Altamirano-Cárdenas, 2008).

La agricultura ha tenido que transitar de formas tradicionales de producción y gestión hacia unas más creativas e innovadoras (Torres, 2011). En el caso de México, este proceso ha implicado la sustitución de prácticas convencionales de producción para el autoconsumo y de protección del

mercado interno por modelos intensivos orientados a la exportación, estimulando con ello la actividad empresarial en el sector. Este último modelo ha implicado la disminución de inversión y subsidios gubernamentales frente al aumento de la participación privada en la actividad, así como la ampliación de la oferta y la disminución de los precios de los productos mediante una mayor competencia entre los productores agrícolas, ahora concebidos como empresarios (Gómez-Oliver, 1995; Calva, 1999).

En el momento en que la agricultura se asume como una actividad empresarial, se hace necesario que el productor-empresario maximice los beneficios o utilidades de la agroempresa al menor costo posible. Por ello, es importante ampliar la noción de los factores de producción clásicos (tierra, trabajo y capital) para incluir las habilidades empresariales en un cuarto factor (Massad, 2010); pues si bien, el 'trabajo' puede referirse tanto al trabajo físico de transformar la naturaleza como a las actividades gerenciales, estas últimas implican que quienes toman las decisiones aportan nuevas ideas y organizan los factores clásicos en busca de mayores beneficios para la empresa (Nuthall, 2010; Ngige, 2014).

De esta manera, la competitividad, entendida como la capacidad que tiene la agroempresa "para mantener de forma sistemática las ventajas comparativas, que le permitan alcanzar, mantener y mejorar una determinada posición en el entorno" (Corrales, 2006, p.145) o mercado donde se desenvuelve, requiere de inversiones directas en maquinaria, insumos y procesos, pero también en la calidad de la gestión con la que se combinan trabajo e inversión (Ngige, 2014). En este sentido "para lograr la competitividad en la producción agrícola es necesario: aprovechar las ventajas comparativas, incrementar la productividad con uso de tecnologías adecuadas, y reducir los costos de producción" (Pat, Coamal, y Ávila, 2009, p. 64), donde forzosamente interviene una gestión eficaz.

El gran reto de la competitividad que ahora enfrentan los productores agropecuarios exige cambios urgentes en los niveles de organización e integración, productividad, tecnología aplicada, nuevas formas de administración y comercialización" (Alvarado y otros, 2010, p.444) que lleven a las empresas a ser más eficaces en el logro de sus objetivos y tener un mayor rendimiento a partir de las acciones que se realizan y las decisiones que se toman como cualquier unidad económica (Pérez, 2018, p.15).

En otras palabras, desde un enfoque empresarial es necesario fortalecer el cuarto factor mediante el desarrollo de la creatividad, el liderazgo, el conocimiento, el manejo de herramientas informáticas, la adquisición de nuevas competencias laborales, entre otras habilidades gerenciales, que permitan a los productores tomar mejores decisiones (Corrales, 2006), en el sentido de formular y aplicar estrategias que posicionen a la empresa en el mercado de manera sostenida o ampliada (Ferraz y otros, 2004).

A pesar de las bondades que implican las habilidades gerenciales, diversos autores (Aguilar y otros, 2012, 2016; Alvarado y otros, 2010; Núñez y otros, 2016) han identificado que las agroempresas mexicanas presentan: falta de una visión empresarial de los productores; carencia de organizaciones orientadas al mercado interno que también hagan uso de las ventajas comparativas en el mercado externo, limitada propagación de adelantos tecnológicos y la poca preparación para implementarlos, altos niveles de intermediación y elevados costos de transacción, entre otros problemas, que hacen evidente un área de oportunidad en cuanto al desarrollo del cuarto factor de producción para el aumento de la competitividad.

Pese a la importancia del tema, comparado con el número de estudios sobre competitividad para la pequeña y mediana empresa, los trabajos académicos sobre competitividad agropecuaria no son abundantes (Pérez, 2018) y se enfocan principalmente al área industrial. Es decir, a diferencia de lo analizado para otros tipos de empresas o sectores, el peso de las habilidades gerenciales en la competitividad de las empresas agrícolas ha sido escasamente abordada en la literatura académica (Amézaga y otros, 2013).

En este sentido, el presente trabajo pretende contribuir al conocimiento de la influencia que tienen las habilidades gerenciales en la competitividad de las agroempresas. Para ello se tomó como caso de estudio el valle de Mexicali. Un valle localizado en la frontera norte de México que, a diferencia de otras zonas agrícolas del país, se originó a inicios del siglo XX promovido por inversiones extranjeras en infraestructura y producción (Walther, 1996), es decir, el valle nace vinculado al capital extranjero y con vocación de exportación.

---

## 2. Metodología

## 2.1. Muestra e instrumento

Para analizar la influencia que tienen las habilidades gerenciales en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali en México, durante los meses de agosto a noviembre de 2018, se aplicó una encuesta cara a cara a 200 productores agrícolas o gerentes de unidades de producción seleccionados aleatoriamente del padrón único de beneficiarios de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural en Baja California.

Del total de empresas que participaron en la encuesta, 37.5% fueron microempresas (de 1 a 10 empleados), 37% pequeñas (entre 11 y 50 empleados), 24% medianas (de 51 a 250 empleados) y 1.5% grandes (de 251 empleados a más). Estas empresas tienen un promedio de 18.5 años funcionando. Además, el control de la mayoría de ellas (74%) es de tipo familiar, donde poco más de la mitad (58%) presenta la característica de que los puestos de dirección son ocupados por miembros de la familia.

El cuestionario indagó acerca de aspectos internos y externos de la organización, entre ellos, las características generales de la empresa (tamaño, edad, producto), habilidades gerenciales, recursos humanos, política gubernamental, aspectos económicos y de mercado, así como de su competitividad. No obstante, para efectos de la presente investigación se consideraron solo las dimensiones de competitividad y habilidades gerenciales que se señalarán en la siguiente sección.

## 2.2. Las variables

Uno de los modelos que permite medir la competitividad es la propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983) a través de criterios de eficiencia o rendimiento organizacional. Este modelo permite considerar el desempeño de la empresa "desde una perspectiva multidimensional, con cuatro dimensiones que muestran el equilibrio que toda organización debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos" (Rodríguez, 2005, p.40).

El rendimiento o efectividad reporta el logro de objetivos por parte de la empresa en cuatro dimensiones: los procesos internos (integración), las relaciones humanas (mantenimiento de la pauta), el sistema abierto (adaptación) y los objetivos racionales (consecución de objetivos). De tal forma que, las dos primeras dimensiones se orientan a reportar el desempeño interno de la empresa en cuanto a la coordinación organizacional y el aprendizaje; mientras que las dos últimas se enfocan a aspectos externos como las ventajas competitivas y la contribución a los beneficios económicos (Rodríguez, 2005; Uc y otros, 2008, García, 2015).

Este trabajo se centró exclusivamente en los aspectos externos o efectividad externa (Y1) como indicador de competitividad, e implica el logro de los siguientes objetivos por parte de las agroempresas: aumentar la rapidez de adaptación de la empresa al mercado (Y2), mejorar la imagen de la empresa y los productos (Y3), incrementar la cuota de mercado (Y4) y la productividad (Y5).

Por su parte, las habilidades gerenciales abarcan una amplia gama de capacidades y conocimientos que, quien administra la agroempresa, debe poseer o desarrollar y, sobre todo, aplicar para conseguir los objetivos organizacionales (Katz, 1974; García y otros, 2017). En otras palabras, las habilidades gerenciales contemplan una serie de prácticas que pueden influir en el rendimiento y competitividad de la empresa.

Una primera práctica a ser tomada en cuenta es la elaboración de planes estratégicos y su implementación en la empresa, pues un buen manejo de planes permite orientar los esfuerzos de manera estructurada y con ello, optimizar los recursos disponibles, reducir el impacto de los cambios, eliminar la improvisación y facilitar la aplicación de estándares de control (SA, 2007).

En concordancia con lo anterior, Gómez (2018) señala que la gestión estratégica de costos, es decir, el registro de los costos de la empresa y la utilización de tales datos en la toma de decisiones, representa una ventaja competitiva, ya que permite a la empresa responder de manera ágil y rápida a los cambios del entorno, así como generar mayores retornos sobre la inversión y valor.

Por su parte, quien administra la empresa debe poseer un conocimiento especializado tanto de las áreas funcionales de la empresa como de las herramientas de gestión. Por ello, la capacitación gerencial en aspectos técnicos y administrativos es indispensable para el desarrollo de habilidades funcionales que permitan la solución de problemas, así como la formulación de planes de acción, estrategias y directrices concretas (Londoño, 1996).

Con base en lo expuesto en los párrafos previos, en este estudio se tomaron en cuenta las siguientes habilidades gerenciales obtenidas de Valdés y Salas (2004), Núñez y otros (2016) y Hernández (2017): la formulación de planes estratégicos (X1), el cálculo del costo de producción (X2), el establecimiento de presupuestos por áreas (X3), la actualización gerencial continua mediante cursos de capacitación administrativa (X4), la actualización mediante cursos técnicos (X5), la utilización de al menos un programa de cómputo (X6), la toma de decisiones utilizando información generada por programas (X7), el conocimiento de la gerencia de los programas de apoyo gubernamentales (X8) y la aplicación por parte de la gerencia de esos programas (X9).

Además, se planteó la siguiente hipótesis general de trabajo: la efectividad de las agroempresas se ve influida positivamente por las habilidades gerenciales de quienes las administran.

## 2.3. Fiabilidad y Validez

Para la evaluación de la fiabilidad y validez del instrumento se llevó a cabo el Análisis Factorial Exploratorio a través del método de componentes principales en el software SPSS versión 20. La fiabilidad de las escalas se evaluó mediante el alfa de Cronbach, el porcentaje de la varianza explicada, la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), las cargas factoriales y la fiabilidad compuesta. La validez de contenido se llevó a cabo mediante la revisión de teoría y la consulta a expertos.

De esta manera, se pudo identificar que siete de los nueve ítems que se consideraron originalmente dentro de las habilidades gerenciales resultaron válidos y confiables para integrarse en una etapa posterior, así como todos los ítems de la competitividad (tabla 1). Las habilidades gerenciales y la efectividad presentaron un alfa de Cronbach de 0.836 y 0.925, demostrando una aceptable fiabilidad entre los constructos. Además, al encontrarse en el rango de 0.753 y 0.871, el KMO sugiere un nivel satisfactorio de interrelación entre los ítems (Hair y otros, 1999), por lo que los resultados muestran una buena confiabilidad del instrumento.

Con respecto a la varianza explicada los valores obtenidos para habilidades gerenciales y efectividad fueron de 69.11% y 70.73%. Para este indicador se recomienda que la solución factorial explique, al menos, un 50% de la variabilidad total de respuesta al test (Merenda, 1997; Nasser y otros, 2002). Las cargas factoriales presentaron valores de 0.604 y 0.868, superiores al 0.6 sugerido por Hair y otros (1999). Con los análisis anteriores se concluye que el modelo teórico tiene una adecuada consistencia, validez y fiabilidad entre los constructos y los ítems que lo conforman. Además, se entiende que cualquiera de las variables, la adición o promedio de ellas puede representar al constructo en el modelo.

**Tabla 1**  
Resultados de las pruebas estadísticas  
de fiabilidad y validez.

<b>Variables</b>	<b>Carga factorial</b>
<b>Independientes (Habilidades gerenciales)</b>	
La gerencia de la empresa establece planes estratégicos	.684
La gerencia calcula el costo de producción de los productos que ofrece la empresa	.604
La gerencia establece presupuestos por áreas	.707
La gerencia se actualiza continuamente a través de cursos de capacitación administrativa	.742
La gerencia se actualiza continuamente a través de cursos técnicos	.729
La gerencia utiliza por lo menos un programa computacional	.746
La gerencia toma decisiones utilizando la información generada por programas	.736
α de Cronbach = 0.925; KMO: 0.871; Sig. Barlett: 0.000; Varianza explicada: 69.11%	

<b>Dependientes (Criterios de efectividad o rendimiento)</b>	
Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	.730
Imagen de la empresa y de sus productos	.823
Incremento de la cuota de mercado	.868
Incremento de la productividad	.674
α de Cronbach =0.836; KMO: 0.753; Sig. Barlett: 0.000; Varianza explicada: 70.73%	

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. Modelos propuestos

A partir de lo anterior se definieron los modelos de regresión lineal múltiple tomando como variable dependiente cada uno de los criterios de efectividad y como independientes las distintas habilidades gerenciales. Estos modelos se calcularon por el método de mínimos cuadrados ordinarios por "pasos sucesivos" (*stepwise*), en el programa de cómputo IBM-SPSS v.20.

La primera ecuación representada en el modelo 1, esboza la influencia que tienen las siete habilidades gerenciales en la efectividad externa, medida como el promedio de los criterios de rendimiento (tabla 1).

Modelo 1.  $Y_1$  (Efectividad) =  $\beta_0 + \beta_1 X_1$  (planeación estratégica) +  $\beta_2 X_2$  (cálculo de costo) +  $\beta_3 X_3$  (presupuestación por área) +  $\beta_4 X_4$  (capacitación administrativa) +  $\beta_5 X_5$  (capacitación técnica) +  $\beta_6 X_6$  (programa de cómputo) +  $\beta_7 X_7$  (decisiones sustentadas) +  $\epsilon$

El resto de los modelos muestra la influencia de las habilidades gerenciales en cada uno de los factores de competitividad: en la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados (modelo 2), en la imagen de la empresa y de sus productos (modelo 3), el incremento de la cuota de mercado (modelo 4) y el incremento de la productividad (modelo 5).

Modelo 2.  $Y_2$  (Adaptación) =  $\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \epsilon$

Modelo 3.  $Y_3$  (Imagen) =  $\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \epsilon$

Modelo 4.  $Y_4$  (Cuota de mercado) =  $\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \epsilon$

Modelo 5.  $Y_5$  (Productividad) =  $\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \epsilon$

## 3. Resultados

La tabla 2 presenta los resultados de los cinco modelos de regresión múltiple. En ella se representa la relación entre las habilidades gerenciales y su impacto en la efectividad de las agroempresas del valle de Mexicali que será descrita en los párrafos subsecuentes.

Para el modelo 1 se obtuvo como resultado que la efectividad general de la empresa se ve influida de manera positiva y significativa por el hecho de que la gerencia establezca planes estratégicos ( $\beta=0.219$ ,  $p<0.05$ ) se actualice en cursos de capacitación administrativa ( $\beta=0.219$ ,  $p<0.05$ ) y técnica ( $\beta=0.191$ ,  $p<0.10$ ). El resto de las habilidades gerenciales no resultaron significativas para el modelo propuesto. Cabe señalar que este modelo logra explicar 27.9% de la efectividad de la empresa, pero presenta cierta multicolinealidad ( $VIF = 3.303$ ), por lo que la varianza explicada puede ser redundante, llevando a una sobreestimación de los efectos.

$$Y_1 = 4.364 + 0.186 X_1 + 0.219 X_4 + 0.191 X_5$$

En el modelo 2, la rapidez en la adaptación de la empresa a las necesidades de los mercados es afectada de manera positiva y significativa por el hecho de que la gerencia calcule el costo de producción ( $\beta=0.406$ ,  $p<0.001$ ), e indica que si no se lleva a cabo esta práctica (cálculo inadecuado o nulo de los costos de producción) la empresa pierde utilidad, mercado y competitividad (Gómez, 2018). En contraste, se encontró que la actualización en cursos técnicos tiene un efecto negativo y significativo ( $\beta=-0.122$ ,  $p<0.001$ ) en la adaptación al mercado, mientras que el resto de las habilidades gerenciales no fueron estadísticamente significativas para el modelo. Este modelo no presentó problemas de multicolinealidad ( $VIF = 1.473$ ) y logra explicar 10.4% de la variación en  $Y_2$ .

$$Y_2 = 5.592 + 0.406 X_2 - 0.199 X_5$$

En el modelo 3, la mejora en la imagen de la empresa y de sus productos presenta una relación positiva y significativa con el que la gerencia establezca planes estratégicos ( $\beta=0.185$ ,  $p<0.05$ ) y que se actualice en cursos de capacitación administrativa ( $\beta=0.385$ ,  $p<0.001$ ), con un efecto mayor de este último sobre la imagen con respecto al primero. Esto coincide con la idea de la competitividad como capacidad de la empresa para mantener y fortalecer la presencia de sus productos en el mercado (Solleiro y Castellon, 2005; IICA, 2010). El resto de las habilidades gerenciales no fueron estadísticamente significativas para el modelo. El modelo no presentó problemas de multicolinealidad ( $VIF=1.517$ ) y logra explicar una cuarta parte (25.8%) de la variación en  $Y_3$ .

$$Y_3 = 3.914 + 0.185 X_1 + 0.385 X_4$$

En el modelo 4, el incremento en la cuota de mercado de la agroempresa se ve afectada de manera positiva y significativa por el hecho de que la gerencia establezca planes estratégicos y se actualice en cursos de capacitación administrativa ( $\beta=0.370$ ,  $p<0.001$ ;  $\beta=0.195$ ,  $p<0.10$ ), concordando con lo señalado por Cabral y Aguilar (2000). En contraste, el que la empresa calcule el costo de producción impacta de manera negativa y significativa ( $\beta=-0.196$ ,  $p<0.05$ ), lo que resulta contrario a lo esperado y reportado en la literatura académica. No se encontró evidencia empírica de que el resto de las habilidades gerenciales sean estadísticamente significativas. El modelo no presentó problemas de multicolinealidad ( $VIF=1.870$ ) y logró explicar 21.9% de la variación en  $Y_4$ .

$$Y_4 = 3.795 + 0.370 X_1 - 0.196 X_2 + 0.195 X_4$$

Por último, en el modelo 5 se obtuvo que la productividad de la empresa presenta una relación positiva y significativa sólo con el que la gerencia se actualice en cursos de capacitación técnica ( $\beta=0.349$ ,  $p<0.001$ ). Es decir, en la medida en que los productores se preparen y adopten técnicas novedosas de producción, implementen políticas de innovación y desarrollo tecnológico, así como aplicaciones de la ciencia, podrán aumentar su productividad, lo que concuerda con lo señalado por autores tales como Bernal y Mungaray (2017) y Johnson (1997). El resto de las habilidades gerenciales no resultaron significativas en el modelo. El modelo no presentó problemas de multicolinealidad y logró explicar 12.2% de la variación en  $Y_5$ .

$$Y_5 = 5.095 + 0.349 X_5$$

**Tabla 2**  
Relación entre la variable dependiente e independientes de los cinco modelos.

Variables	Dependientes				
	Modelo 1 (Efectividad)	Modelo 2 (Adaptación)	Modelo 3 (Imagen)	Modelo 4 (Mercado)	Modelo 5 (Productividad)
Independientes	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Constante	4.364	5.592	3.914	3.795	5.095
X1. Establece Planes estratégicos	.186** (2.380)	No sig.	.185** (2.460)	.370*** (4.312)	No sig.

X2. Calcula costo de producción	No sig.	.406*** (4.988)	No sig.	-.196** (-2.348)	No sig.
X3. Establece presupuestos por áreas	No sig.	No sig.	No sig.	No sig.	No sig.
X4. Se actualiza en cursos de capacitación administrativa	.219** (2.041)	No sig.	.385*** (5.127)	.195* (1.668)	No sig.
X5. Se actualiza en cursos técnicos	.191* (1.730)	-.199*** (-2.444)	No sig.	No sig.	.349*** (5.241)
X6. Utiliza un programa computacional	No sig.	No sig.	No sig.	No sig.	No sig.
X7. Toma decisiones c/ información del programa	No sig.	No sig.	No sig.	No sig.	No sig.
VIF	3.303	1.473	1.517	1.870	1.000
F	25.234	12.545	35.683	19.568	27.463
R2 ajustada	.279	0.104	.258	.219	.122
<p><i>La tabla muestra los siguientes resultados de los modelos definidos: el valor de los coeficientes estandarizados y debajo de éstos, entre paréntesis, el valor de t de Student. En los renglones inferiores se presentan los valores del Factor de Inflación de Varianza (VIF), F, y R2 ajustada. Los niveles de significancia se señalan con *, **, *** indicando 10% al 5% y al 1% respectivamente. Fuente: Elaboración propia.</i></p>					

En el resumen que muestra la tabla 2 se observa que sólo cuatro habilidades gerenciales participan en los distintos modelos de efectividad o rentabilidad. De ellas destacan las habilidades de establecer planes estratégicos (X1) y de actualizarse en cursos de capacitación administrativa (X4), donde ambas contribuyen en la efectividad general de la empresa, la imagen de ésta y de sus productos, así como en el incremento de la cuota de mercado. Por lo que se trata de habilidades fundamentales que impactan en varios aspectos de la efectividad. Lo que concuerda con estudios empíricos que afirman que el logro de la competitividad en organizaciones agropecuarias requiere que quienes las dirijan tomen decisiones basados en la administración estratégica (Pérez, 2018; Aguilar y otros, 2012, 2016; Alvarado y otros, 2010; Cabral y Aguilar, 2010).

Por su parte, las habilidades de calcular el costo de producción (X2) y de actualizarse en cursos técnicos (X5) contribuyen tanto de manera positiva como negativa en los distintos criterios de efectividad. La primera con un efecto positivo en la rapidez de adaptación al mercado y negativo en la cuota de mercado; la segunda con un efecto positivo en la efectividad general y la productividad, pero con un efecto negativo en la adaptación al mercado. Este resultado, por lo pronto, indica que ciertas habilidades requieren ser desarrolladas de mejor forma para que puedan impactar de manera positiva en la efectividad de la empresa.

Contrario a lo esperado, tres habilidades gerenciales no participan en los modelos de efectividad: establecer presupuestos por áreas (X3), utilizar algún programa de cómputo (X6) y tomar decisiones con la información generada en tal programa (X7). Esto posiblemente refleja que en el valle de Mexicali estas habilidades se encuentran subutilizadas y subdesarrolladas y que, al igual que sucede con las habilidades del párrafo anterior, deben incorporarse de mejor forma en las prácticas cotidianas de las empresas.

Ya que las distintas habilidades gerenciales influyen de manera positiva, negativa o nula en la efectividad de las agroempresas, se rechaza la hipótesis general de trabajo.

---

## 4. Conclusiones

La efectividad externa o rendimiento de la empresa implica que la organización logre sus objetivos de producción, mercado e imagen, de tal forma que pueda sostenerse y desarrollarse en el tiempo; para ello es indispensable que quien toma las decisiones posea ciertas capacidades y conocimientos que pueda aplicar en la empresa. En este documento, se ha observado que las habilidades gerenciales influyen en la efectividad de las agroempresas del valle de Mexicali y, por lo tanto, en su competitividad. No obstante, cada habilidad gerencial impacta de manera distinta cada objetivo empresarial, a la vez que el logro de cada objetivo requiere de habilidades diferentes.

En este sentido, el estudio hizo evidente que, en la efectividad general de las agroempresas, están presentes tres habilidades gerenciales básicas: la planeación estratégica a corto y mediano plazo, la actualización continua mediante cursos de capacitación administrativos y técnicos y el cálculo del costo de producción. En conjunto, estas habilidades aluden a la adquisición de capacidades y conocimientos de quienes administran la empresa que son llevados a la práctica de forma planeada o estructurada, evitando con ello la improvisación.

En cambio, las habilidades que requieren el manejo de datos y su utilización en la toma de decisiones (presupuestos y costos de producción, manejo y uso de programa de cómputo) parecen no contribuir en el logro de objetivos empresariales, situación que conlleva reflexionar acerca del tipo de planeación estratégica que llevan a cabo los productores del valle de Mexicali y la información que incorporan en tal proceso, dejando la puerta abierta para posteriores investigaciones. Para ello, es importante tomar en cuenta las características de estas empresas que, en su mayoría, son pequeñas, de tipo familiar y no cuentan con un área especializada en administración.

Por lo pronto, la situación que guardan actualmente las agroempresas del valle de Mexicali desde el punto de vista empresarial, permite identificar la necesidad de orientar a los productores sobre la mejor manera de desarrollar habilidades de naturaleza gerencial, financiera, tecnológica y de mercado. Es decir, adquirir habilidades que sean llevadas a la práctica de manera integral para que las empresas puedan mejorar su participación en la economía, aumentando la producción, el empleo y las buenas prácticas.

---

## Referencias bibliográficas

- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., y Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador: IICA.
- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, L., y Alvarado, T. (2016). La técnica del proceso administrativo agropecuario estratégico - PAAE versión 2016. *Revista mexicana de agronegocios*, 38, 209-216.
- Aguilar, A., Cabral M, A., Alvarado M, F., Alvarado M, T., Arras V, A., Denogean B., F., y Moreno, M.S. (2012). La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 30, 930-938.
- Alvarado, T., Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, L., Moren, S., y Arras, A. (2010). Líneas de investigación en administración de agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 27, 443-449.
- Ballina, F., Martínez, F.J., y García, D. (2015). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en México, D.F. *FEADPYME International Review*, 4(7), 66-78.
- Bernal, G., y Mungaray, A. (2017). Los índices de competitividad en México. *Gestión y Política Pública*, 26 (1), 167-218.
- Cabral M., A., y Aguilar Valdés, A. (2000). Resumen Histórico de la Administración Agropecuaria en México. - Análisis Educativo -. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 4 (6)
- Calva, J.L. (1999). El papel de la agricultura en el desarrollo económico de México: Retrospección y prospectiva. *Problemas del Desarrollo*, 30, 118, 35-56.
- Corrales, O. (2006). *Competitividad de la agroempresa en un mundo globalizado*. Espiga, 13, 143-155.
- Del Valle, J., y Guerra, W. (2012). La Multicolinealidad en modelos de Regresión Lineal Múltiple. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 21(4), 80-83.



- Ferraz, J.C., Kupfer, D., y Looty, M. (abril, 2004). Competitividad industrial en Brasil 10 años después de la liberalización. *Revista de la CEPAL*, (82), 91-119.
- García, F.J., Boom, E.A., y Molina, C.J. (julio-diciembre, 2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César – Colombia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 21(2), 1-21.
- Gómez, J. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*, 39 (32), 4-14.
- Gómez-Oliver, L. (1995). *El papel de la agricultura en el desarrollo de México*. Chile, Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Disponible en <http://herzog.economia.unam.mx/academia/inare/pdf/inare2/u113.pdf>
- Hair, J.F. Anderson, R.E., Tatham, R.L., y Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante* (5ª Edición). Prentice Hall Iberia: Madrid.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. San José, Costa Rica.
- Johnson, D. (Mayo, 1997). Agriculture and the Wealth of Nations. *The American Economic Review*, 87, (2), 1-12.
- Katz, R. L. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Biblioteca Harvard: USA.
- Londoño, C.A. (1996). Un enfoque para la capacitación gerencial. *Revista Universidad Eafit*, 32, (101), 25-37.
- Massad, C. (2010). *Economía para todos*. Chile: Banco Central de Chile.
- Merenda, P. F. (1997). A guide to the proper use of factor analysis in the conduct and reporting of research: Pitfalls to avoid. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30(3), 156-164.
- Muñoz-Rodríguez, M., y Altamirano-Cárdenas, J.R. (2008). Modelos de innovación en el sector agroalimentario mexicano. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 5(2), 185-211.
- Nasser, F., Benson, J., y Wisenbaker, J. (2002). The performance of regression-based variations of the visual scree for determining the number of common factors. *Educational and Psychological Measurement*, 62(3), 397-419.
- Ngige C.D. (2014). Management as a Factor of Production and as an Economic Resource. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4, (6), 162-166.
- Núñez, J., Lomelí, S., Cabral, R., Cuellar, H., y Noriega, M. (2016). Productividad, comercialización y calidad de vida en los productores lecheros de la Ciénega de Jalisco, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 38, 367-376.
- Nuthall, P.L. (2010). *Farm business management: the human factor*. Nueva Zelanda: Lincoln University.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO). (2002). Agricultura mundial: hacia los años 2015-2030. Roma: FAO. Disponible en: <http://www.fao.org/IDOCREP/OO41Y3557SIy3557soo.htrn#TopOfPage>.
- Pat, V.G., Coamalo, I., y Ávila, J.A. (enero-junio, 2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. *Revista Textual Universidad Autónoma de Chapingo*, 53, 63-76.
- Pérez, O. (Coordinador) (2018). *Agronegocios en México: Competitividad y desafíos*. Qartuppi, México.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (marzo, 1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rodríguez, A. (abril-junio, 2005). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, (95), 37-50.
- Sin autor (SA). (julio-diciembre, 2007). Importancia de la planificación de recursos humanos. *Perspectivas*, (20), 7-28. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>
- Solleiro, J.L. y Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de Innovación: Los retos para la inserción de México en el Contexto Global. *Revista Iberoamericana*, 5, 165-197.

Torres, F. (2011). El abasto de alimentos en México hacia una transición económica y territorial. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 42 (166), 63-84.

Uc, L.J., García, D., Bastida, F.J. (julio-diciembre, 2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de la PYMES. *Actualidad Contable Faces*, 11 (17), 135-152.

Walther, A. (1996), *El valle de Mexicali*. Mexicali, México: UABC.

---

1. Doctorante en Ciencias Administrativas. Profesor en Emprendedurismo y Agronegocios Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Baja California. Correo electrónico: [mgonzalez@uabc.edu.mx](mailto:mgonzalez@uabc.edu.mx)

2. Investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Autónoma de Baja California. Correo electrónico: [jley@uabc.edu.mx](mailto:jley@uabc.edu.mx)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 42) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]