

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE AGUACATE*

Jaime Apolinar Martínez Arroyo**
Irma Cristina Espitia Moreno**
Marco Alberto Valenzo Jiménez**

Resumen

En este artículo se analiza la calidad y la gestión ambiental en las actividades que desempeñan los viveristas, productores, empacadores y transportistas, los cuales forman la cadena de valor en las empresas que exportan aguacate a los Estados Unidos de América. Las exportaciones de aguacate en el 2011 a E.U. han disminuido en un tres por ciento con respecto al año anterior. El análisis se realizó de todo el modelo de variables propuestas, este plano de análisis permite conocer el origen de los resultados.

Palabras clave: Cadena de valor; calidad; Gestión ambiental; ventajas competitivas.

* El artículo fue recibido el 10 de diciembre de 2012 y aceptado el 30 de julio de 2013.

** Profesores Investigadores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. corredor42195@hotmail.com; ic_em_3@hotmail.com; marcovalenzo@hotmail.com

Abstract

This article analyzes the quality and environmental management activities performed by the growers, producers, packers, and shippers, who form the value chain enterprises that export avocados to the United States of America. Avocado exports in 2011 to U.S.A have decreased by three per cent over the previous year. The analysis was performed on all proposed model variables; this level of analysis allows knowing the origin of the results.

Keywords: value chain; quality; environmental management; competitive advantage.

Clasificación JEL: F18; M16; N56; Q17.

1. Introducción

Este trabajo analiza las actitudes de los agentes de la cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Michoacán, desde la perspectiva de la calidad y la gestión ambiental, también se describe la problemática destacando la pérdida de participación en el mercado norteamericano que estas empresas han experimentado en el periodo del año 2011, por lo tanto, este trabajo está dirigido a la búsqueda de ventajas competitivas para estos agentes económicos.

En la revisión de la literatura se abordan perspectivas de las diferentes fuentes de ventaja competitiva y se utiliza esencialmente la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos de la organización, ya que, bajo este enfoque es donde el objeto de estudio puede o no establecer su ventaja competitiva ante sus competidores.

Hoy en día el ambiente de los negocios es más competitivo y hostil, de tal manera que cada ventaja competitiva de la empresa se erosiona rápidamente y es superada por el rápido ritmo de competencia (Grimm, Lee, & Smith, 2006). Los mercados están en un estado constante de flujo y desequilibrio, es decir, el ambiente actual de los negocios se encuentra lejos de ser estable y predecible.

Sin embargo, la mayoría de las economías emergentes tienen ventajas comparativas en el suministro de trabajo y tierra y la explotación de ciertos recursos naturales y ventajas climáticas sobre los países más desarrollados. Este es el caso del cultivo y exportación de aguacate, el cual goza de una alta demanda en el mercado nacional e internacional.

En los últimos años el progreso económico de la industria del aguacate en México se ha incrementado notablemente, presentando grandes oportunidades de desarrollo, destacando la entrada a nuevos mercados internacionales como Japón y la Unión Europea (especialmente en Francia y España) enviando el producto en fresco, al mismo tiempo, los productos derivados del aguacate como aceites, productos cosméticos para la piel y cabello, y de igual manera la comercialización de la pulpa en la industria restaurantera.

México es el principal productor, exportador y consumidor de aguacate en el mundo, con una producción de más de un millón de toneladas al año y aporta el 42% del aguacate que se cultiva a nivel mundial. Las exportaciones de aguacate en 2008, rebasaron las 200 mil toneladas en fresco (Agropecuaria, 2008). Y en el siguiente periodo 2009 exportó más de 300 mil toneladas a los Estados Unidos, Japón, Canadá, Centroamérica.

El resto del contenido de este trabajo está estructurado de la siguiente manera: se abordan aspectos de la problemática del sector aguacatero del Estado de Michoacán, de igual manera, se revisan algunas referencias teóricas que respaldan esta investigación; en las que destacan las teorías de los negocios internacionales, la cadena de valor, la ventaja competitiva temporal y sostenida, la calidad y finalmente la teoría de la gestión ambiental. Así también, se aborda la metodología utilizada en la investigación, posteriormente se muestran los resultados del estudio y finalmente las conclusiones.

2. Problemática

Para Bonales y Sánchez (2003), el sector aguacatero se caracteriza por su poca organización, siendo ésta una de sus principales debilidades, además es indudable que algunas ventajas comparativas traducidas en ventajas competitivas de los productores y exportadores de aguacate (Sánchez, 2007), han sido emuladas y en ocasiones mejoradas por algunos países productores y competidores en los mercados internacionales del aguacate, por ejemplo, Israel consigue rendimientos de casi 20 toneladas por hectárea (Naamani, 2007), mientras los productores de aguacate en Michoacán apenas logran pasar las diez toneladas por hectárea.

Además, cuando se analiza con detalle el exitoso desempeño exportador de este producto se descubren debilidades frente a otros competidores extranjeros, sobre todo en el mercado norteamericano, principalmente son más notables en cuanto al desarrollo tecnológico y la tecnificación de la producción. Como ejemplo de lo anterior, la inspección que realizó el Departamento de Agricultura de los

Estados Unidos de América (USDA) a las huertas de aguacate certificadas para la exportación ubicada en Uruapan Michoacán, encontró la presencia del gusano barrenador en 1,800 hectáreas (Arellano, 2008), lo que representa violaciones al incumplimiento de las normas de inocuidad que rigen las buenas prácticas agrícolas (BPA) acordadas por ambos gobiernos y lo que trajo como consecuencia que esa misma cantidad de hectáreas sean eliminadas del programa de exportación por visores o inspectores de las Secretarías de Agricultura de Estados Unidos y México lo que representa una disminución de la exportación de la fruta y como consecuencia, una disminución en la generación de divisas para la población.

Otro factor que afectó las exportaciones michoacanas fueron los conflictos internos entre productores y empacadores, debido principalmente a la falta de acuerdos acerca del precio del aguacate y también por el cambio de administración de la Asociación de Productores Exportadores de Aguacate de Michoacán (APEAM).

Por otro lado, según funcionarios de APEAM han detectado un aumento de la competencia por el mercado norteamericano con el ingreso de aguacate proveniente de Perú, Colombia, Nueva Zelanda y España. Finalmente, en el mes de febrero de 2011, se detectaron residuos de agroquímicos no permitidos en la fruta enviada para su comercialización en Japón y Estados Unidos. A pesar de todo lo mencionado anteriormente se exportó más aguacate al mercado norteamericano en la temporada 2010-2011 (ver tabla 1).

Tabla 1

Movilización de aguacate en el mercado de USA

| Origen | Avance Temp. 2009-2010 | Avance Temp. 2010-2011 | % Diferencia 09-10 vs 10-11 |
|-------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| MEXICO | 203,841 | 210,703 | 3% |
| CHILE | 134,400 | 52,429 | -61% |
| CALIFORNIA | 38,830 | 144,093 | 271% |
| TOTAL | 377,071 | 407,225 | 8% |

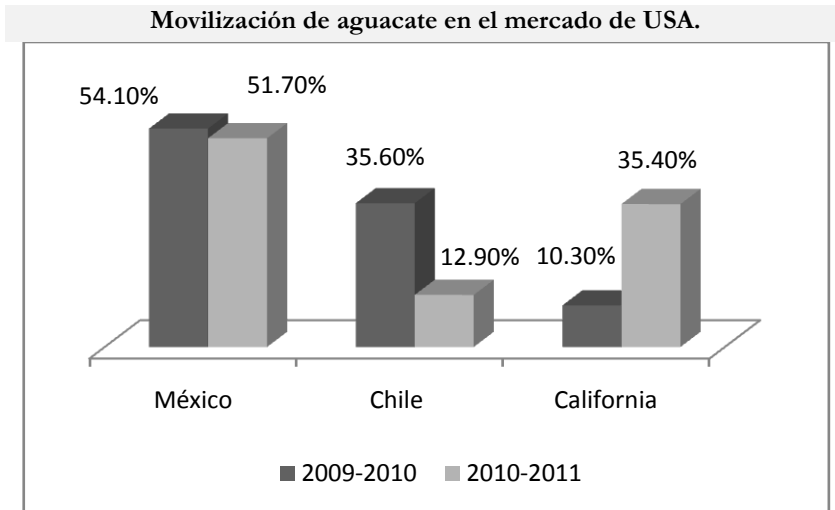
*Cifras en toneladas.

Fuente: IQOM Inteligencia comercial <http://0-www.iqom.com.mx/millennium.itesm.mx/index>, con datos de SIAP/SAGARPA.

A pesar de lo mencionado anteriormente, en este periodo las exportaciones michoacanas de aguacate a los Estados Unidos, ha perdido participación en este mercado (ver figura 1). En el periodo 2009-2010, se tenía una participación del

54.1% en el mercado, y para el periodo 2010-2011 el porcentaje fue de 51.7% de participación de los exportadores michoacanos de aguacate en el mercado norteamericano.

Figura 1



Source: IQOM Inteligencia comercial <http://0-www.iqom.com.mx/millennium.itesm.mx/index>, con datos de SIAP/SAGARPA.

Ante la problemática planteada, en este artículo se plantea el siguiente objetivo de investigación así como los resultados de la medición de la Calidad y la Gestión Ambiental en las actividades de los agentes económicos de la cadena de valor del aguacate (viveristas, productores, empacadores y transportistas).

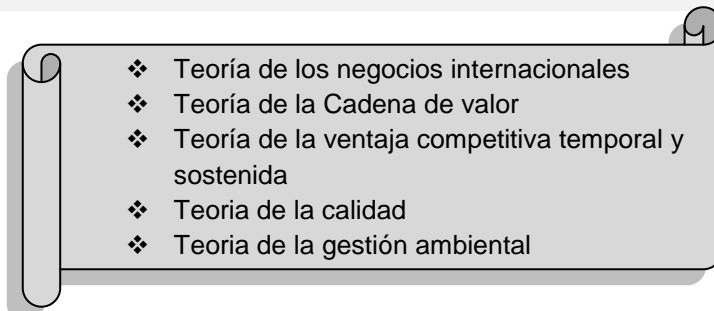
Objetivo de Investigación

Determinar en qué medida la calidad y la Gestión Ambiental son las principales variables que inciden en la ventaja competitiva de los eslabones de la cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Michoacán.

3. Referencias teóricas

El marco teórico que sustenta esta investigación está formado por la teoría en negocios internacionales, cadena de valor, ventaja competitiva temporal y sostenida, calidad y gestión ambiental (ver figura 2) El marco teórico que respalda

esta investigación se formó de la revisión de la literatura, las cuales contribuyen explicando y entendiendo la manera de cómo las empresas pueden ser más competitivas, por lo tanto, el propósito de este trabajo es buscar una mejor forma de competir de estas empresas mediante la identificación de fuentes de ventajas competitivas, además, es indudable que las condiciones naturales donde se cultiva este fruto son mejores que la de sus competidores directos.

Figura 2**Marco Teórico**

Fuente: elaboración propia con base en el marco teórico.

3.1 Negocios internacionales

La exportación ha sido empleada extensivamente por las empresas como una estrategia de internacionalización (Lu & Beamish, 2001). La forma de entrar en el mercado ha sido la piedra angular de la empresa como una estrategia de ingreso a los mercados internacionales (Tse, 1997). La selección de un modo de iniciación adecuado es una estrategia fundamental y cuando una empresa se expande al mercado extranjero, la forma de ingresar ha sido considerada como uno de los factores de éxito.

Del mismo modo, entrar en los mercados internacionales se plantea como un indicador significativo del desempeño de las empresas emprendedoras de negocios. El proceso de internacionalización de las empresas ha sido estudiado esencialmente en dos contextos, uno, enfocándose en aquellas empresas que son desarrolladas y dos, aquellas provenientes de las economías en desarrollo (Li, 2007).

Por lo que se refiere a la habilidad de las empresas para obtener el éxito en los mercados extranjeros, es en gran medida, una función de las capacidades y competencias internas de la empresa, entendiéndose por capacidades internas la habilidad superior de ciertas empresas para crear nuevo conocimiento que conduce al desarrollo de capacidades organizacionales (Wu, 2007) y que consisten en competencias críticas y rutinas incorporadas. La motivación inicial para emprender negocios internacionales es el deseo de ampliar mercados y darle proyección al negocio esperando tener resultados exitosos en una negociación internacional.

3.2 Cadena de valor

El concepto de “cadena de valor” es relativamente nuevo en el sector agroalimentario mundial, quizás los ejemplos más recientes e ilustrativos de formación de cadenas de valor como una estrategia competitiva, provienen de Holanda, con la formación de la Fundación para la Competencia de Cadenas Agroalimentarias.

Sin embargo, un pronóstico de la importancia que tendrán las cadenas de valor para la mejora de las ventajas competitivas de las empresas agroindustriales en el corto plazo es el realizado por el Dr. David Bell, director del programa de negocios de agroindustria de la Universidad de Harvard y el cuál menciona lo siguiente.

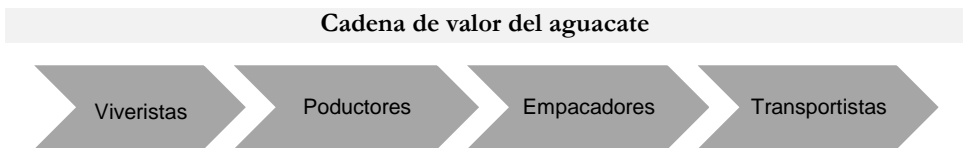
“El futuro no será un agricultor compitiendo contra otro agricultor, o un distribuidor compitiendo con otro distribuidor, o un detallista compitiendo contra otro detallista, será una cadena de valor compitiendo con otra cadena de valor” (Bell D. , 2004, pág. 32).

Es necesario remarcar, que el análisis de la cadena de valor es un método utilizado para descomponer la cadena en cada una de las actividades que la conforman, y en la cual se buscan las actividades que agregan valor al producto final. El enfoque de la cadena de valor analiza las particularidades entre los distintos eslabones que la componen y su finalidad es conocer los factores que están incidiendo sobre las ventajas competitivas, valorando su incidencia relativa, para poder definir prioridades y estrategias de acción concertadas entre los diferentes actores. Por consiguiente, es muy importante considerar la identificación de las bases de las ventajas competitivas de la cadena de valor del aguacate que faciliten el desempeño de los diferentes agentes económicos.

No basta que un eslabón de la cadena alcance la competitividad deseada, ya que se requiere que toda la cadena o sistema lo logre (Venegas & Loredo, 2008). Dicho de otra forma, el análisis de la cadena de valor es esencialmente un sistema

de creación de valor, es una herramienta analítica que facilita la identificación y la evaluación de las alternativas estratégicas (Walters & Rainbird, 2007). Habría también que decir que la cadena de valor es una unidad importante de análisis para comprender las ventajas competitivas de la empresa (Nations, United, 2007). La figura 3 muestra los agentes que componen la cadena de valor del aguacate.

Figura 3



Fuente: elaboración propia.

3.3 Ventaja competitiva temporal y sostenida

El concepto desventaja competitiva ha tomado un lugar central en las discusiones de la estrategia de negocio. Las declaraciones acerca de la ventaja competitiva abundan, pero una definición precisa es difícil de alcanzar. El uso de la ventaja competitiva en la literatura es sinónimo de creación de valor (Rumelt, 2003). La ventaja competitiva que han logrado obtener algunas empresas a través de la adopción de la estrategia, tiene sus inicios en el concepto básico de finales de 1930, denominado “adaptación competitiva” (Alderson, 1937), en la cual, las actividades intelectuales y las relaciones con los proveedores son las principales fuentes de ventaja competitiva. Ésta es una de las primeras literaturas sobre la competencia en la que el autor afirmó que un aspecto fundamental de la adaptación competitiva es la especialización de los proveedores para cumplir con la variación en la demanda del comprador.

En este sentido, Barney (1991), argumenta que una ventaja competitiva es lograda, cuando una empresa implementa una estrategia de creación de valor, que no ha sido simultáneamente implementada por cualquiera de los competidores actuales o potenciales. Por lo tanto, la ventaja competitiva no es algo que “se tiene”, sino que “se alcanza”; no es simplemente algo que nos hace distintos de la competencia, sino implica obtener una rentabilidad más alta que ella. La ventaja competitiva puede ser creada de numerosas maneras, por ejemplo, por tamaño de empresa, localización, acceso a los recursos (Ghemawat, 1986).

Dicho de otra manera, la ventaja competitiva se puede crear combinando la dotación de recursos de los cuales la empresa dispone, aplicando una estrategia adecuada en la cual involucre estos recursos, los conocimientos y habilidades de los dueños y trabajadores, así como las oportunidades del entorno. En la búsqueda de la ventaja competitiva, se establecen aquellas decisiones y acciones que permitan la sobrevivencia, rentabilidad y evolución de la empresa, por medio del uso inteligente de todos los recursos de la organización (Morales & Pech, 2000).

3.3.1 Ventaja competitiva sostenida

La ventaja competitiva sostenida es una ventaja que casi todas las organizaciones buscan y tratan de desarrollar (Cheney & Jarrett, 2002). Esta es definida por Bar-Eli, Galily & Israeli, (2008) como “aquella que la competencia no puede copiar o simular”. De igual manera Barney (2001), la conceptualiza como: “el beneficio prolongado de la aplicación de algunas estrategias únicas de creación de valor no implementadas simultáneamente por cualquier competidor actual o potencial y con la incapacidad para duplicarlos beneficios de esta estrategia”. Además, deben poseer cuatro atributos: rareza, valor, la imposibilidad de ser imitada, y su incapacidad para ser sustituido. Continuando con Barney, éste argumenta que una empresa que posea un recurso particularmente valioso y que es obtenido en circunstancias históricas únicas, puede obtener una ventaja competitiva sostenida, puede mejorar la eficiencia y la eficacia de una manera que las empresas competidoras no pueden competir de esa manera y que estos no pueden imitarla a través del tiempo.

Los recursos de la empresa desde esta perspectiva incluye: todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento etcétera, los cuales permiten que la organización implemente estrategias para hacerla más eficiente (Daft, 1983). Sin embargo, no todos los recursos tienen el potencial para crear una ventaja competitiva sostenida. La naturaleza dinámica del entorno empresarial, especialmente en relación con la influencia de los competidores, clientes, la regulación, la tecnología y la oferta de financiamiento es tal, que el logro de la ventaja competitiva es algo dinámico, en términos de que algunas empresas en algunas circunstancias, son capaces de lograr una ventaja competitiva sostenida y algunas empresas en algunas industrias sólo logran una ventaja competitiva temporal. Un argumento que se ha presentado es que no todos los elementos inciertos del medio ambiente actúan en la misma dirección sobre los recursos estratégicos, la ventaja competitiva y el desempeño de

la organización (O'Shannassy, 2008). Sostener una ventaja competitiva permanentemente, es muy difícil, particularmente en la era de la incertidumbre, de la crisis y del impacto del internet en el comportamiento de los consumidores.

Como se observa en los anteriores conceptos, la definición de la ventaja competitiva ha tenido una evolución a través del tiempo. Hay que mencionar que las explicaciones teóricas de la ventaja competitiva de la empresa han sido dominada por dos escuelas teóricas: la que se centra en la industria, (OIE) Industrial Organization Economics (Organización Industrial Económica) y aquellos que se centran sobre la empresa en particular en los recursos y capacidades únicos (resource-based theories, teorías basadas en los recursos).

3.3.2 La organización industrial económica

La escuela de la estrategia dominante hasta la década de 1980 fue la Industrial Organization Economics (OIE) (Hoskinson, Hitt, Wan, & Yiu, 1999). Se trata de un campo de la economía que se ocupa de la estructura de los mercados, el comportamiento de las empresas, y los beneficios sociales y costos asociados con las diversas formas de estructura del mercado y el comportamiento de la empresa (Tirole, 2003). Por lo tanto, una empresa con una posición de mercado atractivo puede ejercer poder en el mercado (Teece, 1984) y el monopolio de las utilidades (Mahoney & Pandian, 1992).

Es decir, con la finalidad de ganar poder en el mercado sobre sus rivales, las empresas que compiten pueden formar carteles (Noguera & Pecchechino, 2007), o entrar en acuerdos coludidos (Porter, 2005), ambas podrían considerarse como formas de cooperación entre empresas, dentro del marco de trabajo de la OIE. Por lo tanto, desde la perspectiva de la OIE, la cooperación entre empresas es fuente de una posición más favorable en el mercado y obtener poder de las relaciones en el mercado. En suma, la OIE propone que a fin de que las empresas obtengan ventaja competitiva debe buscar posiciones en las cuales puedan aprovechar la influencia del poder del monopolio sobre otros jugadores en el mercado, mientras que el panorama competitivo se ha convertido sustancialmente mucho más dinámico en las recientes décadas.

3.3.3 La teoría de la empresa basada en los recursos

A diferencia de la opinión de Porter acerca de que la empresa es un conjunto de actividades, el principio central de la teoría basada en los recursos (TBR) es que

una empresa es un conjunto de recursos idiosincrásicos y capacidades (Wernerfelt,1984); (Peteraf M. , 1993). De igual manera, Acedo, Barroso y Galan (2006), mencionan que las teorías basadas en los recursos cuentan con un marco de trabajo teórico muy amplio que abarca varias corrientes de pensamiento diferentes, que cubren las teorías tradicionales, la teoría basada en el conocimiento (TBC), y la teoría de las capacidades dinámicas (TCD). La teoría basada en los recursos (TBR), describe la ventaja competitiva de la manera siguiente: las empresas son heterogéneas en lo que respecta a los recursos y capacidades que poseen (Barney 1991). A su vez, la ventaja competitiva de una empresa se basa en los recursos valiosos, raros, imperfectamente imitable y los recursos no sustituibles que posee, es decir, los atributos de algunos de los factores productivos, en este caso, los recursos, son más eficientes por lo tanto, son superiores a otros, y las empresas dotadas de estos recursos son capaces de producir más económicamente hablando y/o para satisfacer mejor las necesidades del cliente y así obtener mayores utilidades (Castanias & Helfat 1991; Spanos & Lioukas, 2001). Los recursos que contempla este enfoque son: los activos de la empresa, el conocimiento, las capacidades, los procesos y los atributos que permiten a la organización formular e implementar sus estrategias de una forma más eficaz y eficiente (Wernerfelt, 1995). Si bien la teoría basada en los recursos se centra principalmente en los recursos internos y en las capacidades de la empresa, también parece incluir el supuesto de que, entre empresas cooperativas las relaciones son una fuente de recursos y capacidades complementarias que se pueden utilizar para lograr una configuración óptima de los recursos (Grant & Baden-Fuller, 2004).

Por otra parte, las teorías basadas en los recursos, ve a las alianzas como un vehículo para la adquisición de recursos, capacidades y conocimientos (Hamel, 1991). La razón principal detrás de la cooperación entre empresas desde la perspectiva basada en los recursos, es la potencial creación de valor proveniente de los recursos de las diferentes empresas así como de las capacidades que se ponen en común para crear una mayor ventaja competitiva sostenida.

3.4 Calidad

El movimiento de la calidad de los últimos 20 años ha hecho hincapié en un enfoque sistemático para la mejora de la calidad y la productividad dentro de la fuerza de trabajo. Tal filosofía tienen como énfasis la mejora continua, además de la mentalidad de hacerlo correctamente a la primera vez, reduciendo al mínimo

desechos, re-procesos y defectos y un equilibrio entre el tiempo, dinero y calidad. De igual manera, estas filosofías también hacen hincapié en la importancia de la calidad en todos los procesos relacionados con la productividad, incluyendo los recursos humanos y otras áreas funcionales dentro de la organización (Beatty, 2000). Ciertamente es que la calidad es el resultado de componentes dinámicos tangibles e intangibles y no hay duda de que este concepto depende ampliamente de la gente.

El fomento de una actitud de trabajo en conjunto con los clientes internos, clientes externos, proveedores y todos los otros socios del negocio es esencial para esta filosofía. La cooperación de los socios internacionales del negocio es igualmente importante.

Por otro lado, fue a finales de los años 40 y principios de los 50s cuando surgieron diferentes conceptos sobre la calidad por ejemplo, Pepsi Co., definió la calidad como “la producción de bienes o servicios sin defectos”. De igual forma, Larson & Luthans, (2006) conceptualizaron la calidad, como la mejora continua.

Cabe señalar que desde un punto de vista estratégico, existe una triangulación entre el éxito organizacional, la satisfacción de los clientes y la calidad. Por lo tanto, la calidad puede también definirse como todos los esfuerzos estratégicos para satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores.

Ciertamente es que en sus inicios, la gestión de la calidad sólo se refería a aquellas prácticas destinadas a reducir los costos operativos y mejorar los procesos de producción, el concepto de calidad evolucionó al implementarlo en los eslabones de la cadena de valor de una empresa. El resultado de esta evolución fue la mejora en las actividades de los procesos en la cadena de valor generando un valor agregado que les permite a las organizaciones satisfacer las necesidades de los clientes.

Resulta importante remarcar que actualmente, el tema de la satisfacción del cliente se ha convertido en tema central entre las empresas de todo el mundo (Talib & Ghoreshi, 2011), de tal manera que, cuando el desempeño organizacional muestra una ganancia significativa, no es por esfuerzos individuales, es el resultado de la mejora de los procesos y de la sinergia del desempeño del equipo.

La mejora de la calidad en los procesos significa mejor calidad de los productos y servicios y por consecuencia, el incremento en la satisfacción del cliente. Además, es necesario generalizar en todos los niveles de la organización, así como en todos los departamentos y en cada persona la importancia que representa para la empresa la entrega de valor al cliente (Lakhe & Mohanty, 1994).

Por lo tanto, en esencia la gestión de la calidad total (GCT), prácticamente consiste en el control de la calidad, enfatizando sobre los controles de procesos para satisfacer los requerimientos de los clientes y el aseguramiento de la calidad (R.S.M, Zhao, & Xiao, 2004), incluyendo una gran diversidad de técnicas estadísticas tales como el muestreo por monitoreo y gráficos de control.

Fue hasta finales de la década de 1980, que la mayor parte de las recomendaciones sobre la gestión de calidad se presentaron sobre las prescripciones de la base de expertos (Sila & Ebrahimpour, 2002), las cuales no eran científicamente confiables en la búsqueda estructural de la ventaja competitiva. Sin embargo, para muchos estudiosos, la calidad es un medio fundamental para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad, mediante la mejora continua y la satisfacción del cliente (Garvin, 1984). El mejor rasgo de excelencia en el servicio al cliente es darle a éste, un producto que cubra sus expectativas, que le satisfaga plenamente, ajustado a sus deseos y necesidades. Cuando el objetivo de la organización es la calidad, ésta debe crear una visión de conjunto que oriente a todos los miembros de la organización en sus decisiones hacia un fin común, la calidad de toda la organización (Latzko, 1988).

Al respecto conviene añadir que el proceso de implantación de un programa de calidad total involucra a todos los empleados: desde el presidente de la compañía hasta los empleados de limpieza y todos los proveedores y clientes externos. Este compromiso incluye la mejora continua y la manufactura esbelta, reingeniería y seis sigma (Soltani, Lai, & Gharneh, 2005). Por lo tanto, un sistema de gestión de calidad es necesario para que una empresa fabrique un producto de calidad que cumpla o supere los requerimientos del cliente (Elshennawy, 2004).

Deming describe que el principal objetivo de la Administración de la Calidad es desarrollar y mantener una ventaja competitiva a través de una eficiencia mayor. Esta eficiencia es manifestada en la reducción de los costos y la mejora de la satisfacción del cliente (Deming, 1982). Simultáneamente, algunos estudios han demostrado que la Administración de la Calidad puede generar una ventaja competitiva basada en los costos o en la diferenciación (Reed, Lemak, & Montgomery, 1996) la cual algunas veces es sostenida.

En este mismo sentido, y de acuerdo con evidencia obtenida por Powell (1995), indica que las empresas que adoptaron la Administración de la Calidad, obtuvieron una ventaja competitiva sobre las empresas que no la adoptaron. En este mismo sentido, Chang (2005) expresa que la administración del sistema de calidad puede ser el vehículo de la mejora continua de una organización

para mantener la ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, conviene advertir que la Administración de la Calidad cubre todos los niveles de la organización y requiere de una implementación efectiva y eficiente. Según Kano (2007) se trata de "efectividad desde la perspectiva del cliente" y "eficiencia desde el punto de vista de la empresa."

Para concluir, es importante remarcar que la Administración de la Calidad Total es una estrategia de negocios que conduce al logro de una ventaja competitiva cuando es implementada adecuadamente.

3.5 La gestión ambiental

La degradación del medio ambiente alcanza actualmente niveles sin precedentes en la historia y la pobreza afecta a una parte importante de la población mundial. No es extraño, por lo tanto, que estos problemas se cuenten hoy entre los principales desafíos a los que se enfrenta la comunidad internacional (Tortella, 2006). El consumo de bienes y energía asociado al crecimiento económico también ha producido una gran cantidad de desperdicios superando el tiempo que sería necesario para que los ecosistemas los asimularan y nulificaran de forma natural. La degradación contemporánea ha alcanzado tal magnitud que hasta los estudios más serios advierten que de continuar, el porvenir de las futuras generaciones puede verse amenazado (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1992). Y de manera alarmante, tanto las sociedades de alto consumo de los países desarrollados como la pobreza de los países en desarrollo, representan una amenaza para el medio ambiente.

La comunidad empresarial internacional se enfrenta a muchos problemas medioambientales. Desde los efectos de la sobrepoblación y el incremento de la industrialización, hasta la pérdida de especies protegidas y espacios naturales en peligro de extinción.

Pero su mayor problema se encuentra relacionado con los problemas medioambientales, pues durante muchos años las organizaciones han rehusado considerar estos temas como estratégicos. No obstante, son cada vez más las organizaciones que desarrollan prácticas de gestión medioambiental para reforzar tanto su compromiso social, así como su competitividad. Entre las principales motivaciones que aducen las organizaciones a la hora de desarrollar e implantar sistemas de gestión medioambiental son: el cumplimiento de las regulaciones impuestas por las autoridades, el fomento de la imagen de la organización (Dias-Sardinha & Reijnders, 2001), la posibilidad de conseguir alguna

ventaja competitiva (Van Der Linde & Porter, 1995), la presión significativa de alguno de los múltiples grupos de interés, el establecimiento de relaciones cordiales con los mismos (Xie & Hayase, 2007).

Asimismo, los consumidores, la comunidad local y los grupos ecologistas han fomentado la consideración de los asuntos medioambientales dentro del proceso de toma de decisiones (Berry & Rondinolli, 1998). Industrias como la energética, minera o química y la agricultura se enfrentan a un mercado globalizado con una fuerte competencia mundial y a muchas presiones, donde unos persiguen rendimientos empresariales positivos en el corto plazo y otros, mejorar las operaciones de la organización en pro de la sostenibilidad (Sharma, 2005).

Por ello, como resultado de la creciente presión de las organizaciones no gubernamentales, autoridades locales, nacionales e internacionales, los consumidores, competidores y otras partes interesadas, la responsabilidad ambiental de una empresa ha adquirido una importancia sin precedentes. Esta tendencia ha provocado que un número creciente de empresas introduzca la dimensión del cuidado al medio ambiente a su estrategia competitiva.

Indudablemente, el cuidado al medio ambiente y su impacto en los negocios permiten tener una visión clara de los cambios contemporáneos en la ventaja competitiva. Esta es una razón de enorme peso y verdad, debido a que los temas ambientales son importantes en la actualidad y claramente representativos de las condiciones actuales de los negocios y en el futuro (Berchicci & King, 2007). Algunas investigaciones han argumentado que una estrategia medio ambiental proactiva crea barreras de entrada para la competencia y es una fuente de ventajas competitivas en los mercados (Aragon-Correa & Sharma, 2003).

En esta era de la economía del conocimiento, lo que decide la ventaja comparativa de un país y la ventaja competitiva, es la competitividad del conocimiento, el cual se refiere a la capacidad de lograr crecimiento económico sostenido, basado en la producción, diseminación y aplicación del conocimiento por medio de la generación de conocimiento e innovación en materia ambiental (Zeng, 2009). Además, ante la necesidad creciente de las empresas de buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva, es indiscutible que el conocimiento en gestión ambiental en determinadas condiciones, puede ser una fuente importante para mejorar el rendimiento de la ventaja competitiva (Grønhaug & Geir, 2007).

Por lo tanto, la ventaja competitiva de un país, inevitablemente se reflejará en la ventaja del conocimiento. La expansión y la complejidad del conocimiento en la dinámica del ambiente competitivo, han hecho cada vez más difícil para una sola empresa con tener y capitalizar todos los

conocimientos relevantes (Pateli, 2009), de tal manera que las empresas se especializan y utilizan las relaciones inter empresariales y las redes para complementar su conocimiento (Das & Kumar, 2010).

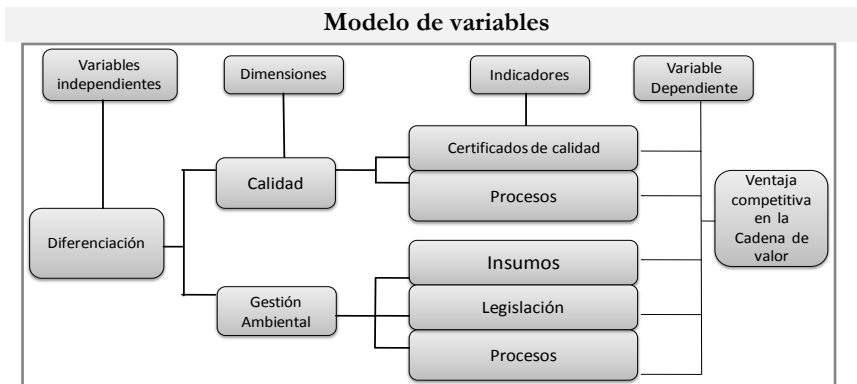
4. Metodología de investigación

El presente artículo emana de una investigación científica y tiene un diseño descriptivo-correlacional, ya que describe al objeto de estudio y segundo porque determina la correlación que tienen las variables independientes con la variable dependiente “ventajas competitivas en la cadena de valor” de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Michoacán. La figura 4 muestra el modelo de variables utilizado en esta investigación así como las dimensiones e indicadores.

4.1 Modelo de variables

El modelo de variables utilizado en esta investigación se muestra en la figura n°4 formado por variable independiente diferenciación, dimensiones calidad con los indicadores certificadores de calidad y procesos y la gestión ambiental con los indicadores insumos, legislación y procesos cuya medición y resultados se observa a continuación.

Figura 4



Fuente: elaboración propia.

4.2 Universo

En esta investigación científica el universo de estudio está formado por los eslabones de la cadena de valor, viveristas, productores, empacadores y transportistas, representadas por los dueños, gerentes, administradores o el jefe de producción de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Michoacán. Una vez identificado el universo se seleccionó la muestra representativa, en la cual se estableció un nivel de confianza del 95% y un nivel máximo de error del 5%.

4.3 Escala de Medición

La medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernandez Sampieri & Fernandez, 2010). Para ello, se necesita un instrumento de medición adecuado que registre los datos observables que representen verdaderamente los conceptos o variables de las que se están presentando, con el objeto de medir las variables que afectan las ventajas competitivas.

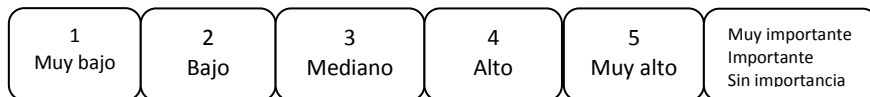
4.4 Escala de tipo Likert

En el instrumento de medición se utilizó una escala tipo Likert ²², También se agregó una pregunta complementaria, en la parte derecha del mismo y consiste en cuestionar a la persona encuestada, qué tan importante, o por el contrario, sin importancia, tendría esa actividad para la empresa en la obtención o generación de ventajas competitivas para la empresa, independientemente de que no las realice (ver figura 5).

²² Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta. Se trata sin embargo, de un enfoque vigente y bastante popularizado.

Figura 5

Escala de medición tipo Likert utilizada en esta investigación



Fuente: elaboración propia.

5. Resultados del estudio

Aspectos vitales posteriores a la elaboración del cuestionario son la medición de la confiabilidad y validez. Se dice que un cuestionario es confiable cuando mide con la misma precisión, da los mismos resultados, en sucesivas aplicaciones realizadas en situaciones similares (Santillana, 1998). La confiabilidad del instrumento de medición, calidad y gestión ambiental se observan en la tabla n°2.

Tabla 2

Medición de la confiabilidad

| Variable | Alfa de Cronbach |
|-----------------------|------------------|
| Cuestionario aplicado | .962 |
| Calidad | .909 |
| Gestión Ambiental | .920 |

Fuente: elaboración propia.

5.1 Índice de correlación de Pearson

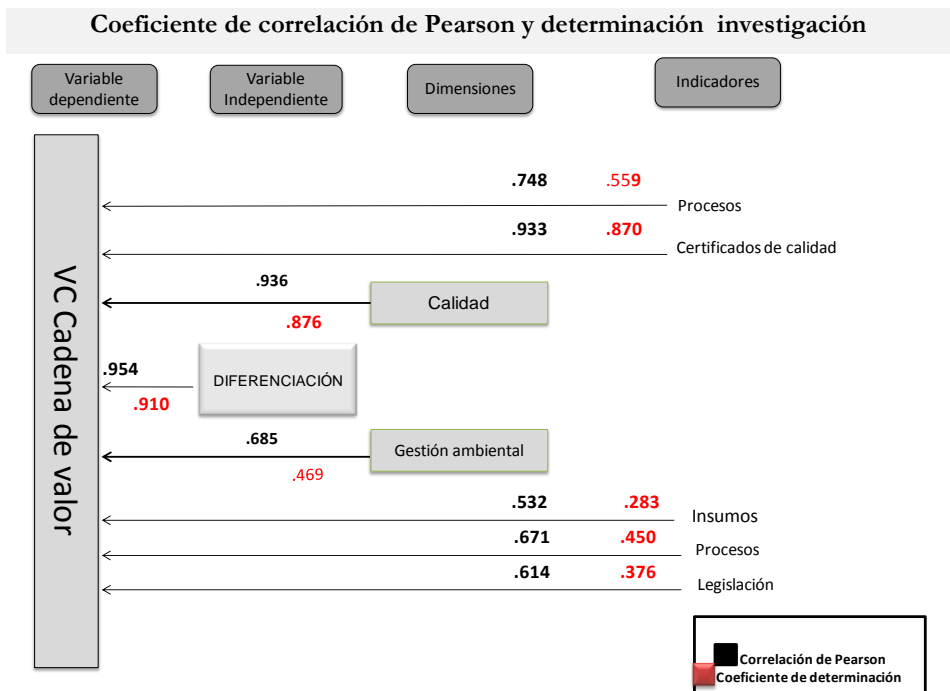
El coeficiente de correlación de producto-momento de Pearson (r), indica con la mayor precisión cuándo dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación en otra, la figura 6 muestra el coeficiente de correlación de Pearson y determinación del modelo de variables.

Tradicionalmente, esta medición en la investigación científica se realiza para conocer o determinar el nivel de impacto o relación que tienen las variables independientes con la variable dependiente, obteniendo un porcentaje y la

interpretación correspondiente. Esta medición en cierta manera resulta corta o limitada, ya que, comúnmente se omite por alguna razón, medir la relación de las dimensiones e indicadores con la variable dependiente.

El modelo de medición de la correlación mostrado en la figura 6 muestra la relación de los indicadores, dimensiones y variable independiente con la variable dependiente, permitiendo conocer con mayor precisión cuál es el origen de los resultados. Así por ejemplo, en los indicadores de la dimensión de calidad se observa que el de mayor relación con la variable dependiente es “certificados de calidad” (.933 de correlación), lo que representa ser el indicador con mayor relación con la variable dependiente impactando en la dimensión calidad y desde luego en la variable independiente. Al conocer esta información, la posible toma de decisiones puede realizarse con mayor certidumbre.

Figura 6



Fuente: elaboración propia.

5.2 Resultados generales de la variable independiente

La medición muestra evidencia de la relación significativa que existe entre las dos variables, la dependiente “ventajas competitivas en la cadena de valor” y la variable independiente “diferenciación” cuyo resultado en la correlación de Pearson es de 0.954 y un coeficiente de determinación de 0.910.

5.3 Resultados generales de la dimensión Calidad

El análisis de la dimensión Calidad arroja que tiene una media de 36.7 localizándose en el rango de *Alto*, sin embargo con una marcada tendencia hacia el nivel inmediato anterior de *Regular*, tal y como se observa en la tabla n°3. Lo que indica que la calidad tiene un nivel importante en todos los eslabones de la cadena de valor del aguacate, es decir, es importante para estas empresas tener un certificado de calidad, así como también es relevante que sus proveedores cuenten con certificación. Igualmente, para estas organizaciones es significativo que sus empleados trabajan bajo las normas de calidad. Por consiguiente, los encuestados están convencidos de que contando sus empresas con una certificación de calidad se obtiene una ventaja competitiva.

Tabla 3
Dimensión calidad

| 1) muy bajo | 2) bajo | 3) regular | 4) alto | 5) muy alto |
|-------------|---------|------------|---------|-------------|
| 10 | 18 | 26 | 34 | 42 50 |

Fuente: elaboración propia en base a la Investigación de campo.

36.7

5.4 Resultados de los indicadores de calidad

La dimensión de Calidad, está formado por los indicadores certificados de calidad y procesos. Por lo tanto, el análisis de la información proporciona el siguiente resultado del indicador de certificados de calidad: la media es 18, estableciéndose en el rango de *Alto*, infiriéndose que los certificados de calidad son importantes para las empresas de la cadena de valor, como una fuente importante de ventaja competitiva para sus organizaciones (ver tabla 4).

Tabla 4

| Indicador certificados de calidad | | | | |
|-----------------------------------|---------|------------|---------|-------------|
| 1) muy bajo | 2) bajo | 3) regular | 4) alto | 5) muy alto |
| 5 | 9 | 13 | 17 | 21 25 |

Fuente: elaboración propia en base a la Investigación de campo.

18



El segundo indicador de esta dimensión es Procesos, el cual tiene una media de 17.1 cayendo en el rango de *Alto* (ver tabla 5), infiriéndose que, para las organizaciones de la cadena de valor, el establecimiento de certificados de calidad en sus procesos les daría una ventaja competitiva.

Tabla 5

| Indicador procesos | | | | |
|--------------------|---------|------------|---------|-------------|
| 1) muy bajo | 2) bajo | 3) regular | 4) alto | 5) muy alto |
| 5 | 9 | 13 | 17 | 21 25 |

Fuente: elaboración propia en base a la Investigación de campo.

17.1



5.5 Dimensión Gestión Ambiental

El proceso y análisis de la información de la dimensión Gestión Ambiental, muestra que la media es de 37.9 (ver tabla n°6) ubicándose en la escala en el rango de *Bajo*. Por lo tanto, en base a los resultados y de acuerdo con los encuestados esta dimensión no representa una prioridad para los eslabones de la cadena de valor del aguacate, vislumbrando que no es reconocida como una fuente de ventaja competitiva para los eslabones de la cadena.

Tabla 6

Dimensión gestión ambiental

| 1) muy bajo | 2) bajo | 3) regular | 4) alto | 5) muy alto |
|-------------|---------|------------|---------|-------------|
| 17 | 30.6 | 44.2 | 57.8 | 79.8 |
| | | 85 | | |

Fuente: elaboración propia en base a la Investigación de campo.

↑
37.9

5.6 Indicadores de la Dimensión Gestión Ambiental

La dimensión Gestión Ambiental está formada por los indicadores Insumos, Procesos y Legislación. La tabla n° 7 muestra los resultados del indicador Insumos, en la cual se observa que tiene una media de 13.8 ubicándose en el rango de *Bajo*. Por lo tanto, se interpreta que los agentes de la cadena de valor no tienen un compromiso en cuanto a la implementación de políticas de cuidado al medio ambiente, de igual forma, no se exige a sus proveedores que tengan políticas de cuidar el ambiente. Así pues, no es importante este tema para las empresas, y además no consideran a la gestión ambiental como una fuente posible de ventaja competitiva para sus organizaciones.

Tabla 7

Indicador insumos

| 1) muy bajo | 2) bajo | 3) regular | 4) alto | 5) muy alto |
|-------------|---------|------------|---------|-------------|
| 6 | 10.8 | 15.6 | 20.4 | 25.2 |
| | | 30 | | |

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo.

↑
13.8

El segundo indicador de esta dimensión es Procesos, que tiene una media de 8.6, cayendo en el rango de *Bajo*, de acuerdo con la información recolectada, las empresas de la cadena no tiene implementado ningún mecanismo para cuidar el medio ambiente en los procesos, tampoco se capacita al personal sobre la gestión

ambiental y a sus clientes y proveedores no les exigen que tengan una política de cuidar el medio ambiente (tabla n° 8).

Tabla 8

| Indicador procesos | | | | | |
|--------------------|---------|------------|---------|-------------|----|
| 1) muy bajo | 2) bajo | 3) regular | 4) alto | 5) muy alto | |
| 4 | 7.2 | 10.4 | 13.6 | 16.8 | 20 |

Fuente: elaboración propia en base a la Investigación de campo.

8.6

El último indicador de esta dimensión es Legislación, el análisis de la información muestra una media de 15.4 ubicándose en el rango de *Bajo*, por lo tanto, de acuerdo con la información colectada, las empresas de la cadena restan importancia a la legislación sobre cuidado al medio ambiente, tampoco perciben algún posible beneficio para sus organizaciones al respetar la legislación ambiental, se desconoce la legislación en materia de cuidar el ambiente y no correlacionan la obtención de una ventaja competitiva con la implantación de políticas de cuidar el medio ambiente en sus empresas (tabla n° 9).

Tabla 9

| Indicador legislación | | | | | |
|-----------------------|---------|------------|---------|-------------|----|
| 1) muy bajo | 2) bajo | 3) regular | 4) alto | 5) muy alto | |
| 7 | 12.6 | 18.2 | 23.8 | 29.4 | 35 |

Fuente: elaboración propia en base a la Investigación de campo.

15.4

Es indudable que la medición de los indicadores proporcionó información rica y clara que ayuda al investigador a conocer el origen de los resultados obtenidos. En este caso qué actividades son fuentes de ventaja competitiva para las empresas de la cadena de valor del aguacate.

6. Conclusiones

Las organizaciones aguacateras enfrentan una competencia masiva interna y externa y compiten por una mejor posición en el mercado y por sobrevivir, emplean técnicas conocidas, las rutinas son consagradas por el tiempo con hábitos basados en la experiencia. La toma de decisiones viene de los procesos sobre la base de las experiencias pasadas que da el trabajo, la confianza y el instinto.

Es importante subrayar que las empresas que forman parte de la cadena de valor del aguacate deben tomar como principios la calidad y la gestión ambiental y, por consiguiente, deben ser administradas con base en estrategias basadas en estas variables independientes para sobrevivir y sobre todo, competir.

Las actividades destinadas a la gestión ambiental son pobres y en algunos casos inexistentes, por lo tanto los agentes deben considerar a estas actividades como prioritarias para hacer de su empresa, una entidad más competitiva. Es evidente que las compañías tienen diferentes capacidades para manejar la calidad y la gestión ambiental y éstas se traducen en beneficios diferentes para los clientes.

Un aspecto importante que aporta esta investigación es que la medición se realizó de las variables independientes, dependientes, dimensiones e indicadores, por lo tanto, permite conocer el origen de los resultados del fenómeno investigado, ya que medir el impacto de los indicadores en las dimensiones y de éstas en las variables independientes, muestra con claridad su nivel de influencia.

Como se mencionó anteriormente, las empresas exportadoras de aguacate cuentan con ventajas comparativas, basadas en los recursos naturales donde se cultiva este fruto (condiciones climáticas, calidad de suelo, hidrología...), son factores que permiten que en esa región se tengan hasta dos floraciones por año, es decir, se tiene aguacate todo el año a diferencia de otros países como Chile y los Estados Unidos que solo obtienen este fruto durante un solo periodo por temporada. Sin embargo, ante las amenazas constantes de la aparición de nuevos competidores en la escena internacional y también de carácter nacional, es necesario continuar con la búsqueda de la ventaja competitiva sostenida.

Si analizamos los recursos naturales de la franja aguacatera, éstos cumplen con ciertas características para crear una ventaja competitiva sostenida, en otras palabras, tienen recursos valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles, porque la doble floración por temporada es única en el mundo, el suelo de tipo volcánico con sus condiciones climatológicas, la enorme cantidad de agua, entre otros factores, son características que proporcionan una ventaja comparativa a estos productores.

Sin embargo es necesario convertirlas en ventajas competitivas sostenidas. Por esto, como se ha dicho anteriormente, es necesario cambiar el plano de análisis para lograr el objetivo planteado, es decir, lograr una ventaja competitiva sostenida y por lo tanto proponemos lo siguiente:

Dado que la calidad del aguacate depende de diversos factores, pero principalmente, a los relacionados con el clima, el suelo y el agua, mediante un estudio químico-biológico con nuevas tecnologías, es decir, un estudio Bromatológico, en el cual se determinan los componentes del fruto a nivel molecular complejo y las cualidades como sabor, nivel graso, color.

Por lo que daría como resultado que el aguacate michoacano está conformado con componentes especiales en su fisiología con características benéficas tanto para la salud como para la belleza humana, de ahí que después de un procesamiento adecuado e incluso, con la utilización de métodos de la herbolaria tradicional, se garantizará la pureza y efectividad de cada producto.

Así pues, el resultado de las características únicas del aguacate michoacano podría ser comparado con el fruto de otros países productores como Chile, Israel y California, que obviamente, por sus diferentes condiciones y formas de cultivo, estarían en franca desventaja con el producto nacional.

Por lo tanto, mediante una campaña publicitaria se promocionaría esa diferencia, dando como resultado el establecimiento de una ventaja competitiva sostenida para el aguacate michoacano, la cual jamás podría ser imitada, ni igualada, características a las que la teoría basada en los recursos hace referencia, además, bajo esas condiciones se promovería el establecimiento de la denominación de origen, y también la creación de una marca distintiva, con la finalidad de establecer una verdadera diferencia entre los aguacates de México y los de otros países.

Referencias

Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006), "The resource-based theory: dissemination and main trends", *Strategic Management Journal*, 27 (7), 621

Agropecuaria, I. (12 de Febrero de 2008), *iMAGEN Agropecuaria.Com*. Recuperado el Marzo de 2008.

Alderson, W. (1 de January de 1937), "A marketing view of competition", *Journal of Marketing*.

Anthony, S., Johnson, M., & Eyring, M. (2004), "A Diagnostic for Disruptive Innovation", *Harvard Business School-Working Knowledge*.

Autio, E., Hameri, A. p., & Vuola, O. (2004), "A framework of industrial knowledge spillovers in big-science centers", *Research Policy*, 33 (1), 107-26.

Bar-Eli, M., Galily, Y., & Israeli, A. (2008), "Gaining and sustaining competitive advantage: on the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München", *European Journal for Sport and Society*, 5 (1), 75-96.

Barney, B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science* (32), 1231-41.

Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.

Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006), "Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003", *Technovation*, 26, 644-64.

Bell, D. (2004), Grocery and food Service Trends, *National Farm Products* .

Bonales, J., & Sánchez, M. (2003), *Competitividad de las empresas exportadoras de aguacate*, Morelia, Michoacán, México: UMSNH.

Bottazzi, L., & Peri, G. (2003), "Innovation and spillovers in regions: evidence from European patent data", *European Economic Review*, Vol. 47 (4), 687-710.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995), "Product development: past research, present findings", *Academy of Management Review*, 20 (2), 343-78.

Castanias, R., & Helfat, C. E. (1991), "Managerial resources and rents", *Journal of Management*, 17 (1), 155-71.

Chen, C., & Lin, B. (2004), "The effects of environment, knowledge attribute organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions", *R&D Management*, 34 (2), 137-46.

Cheney, S., & Jarrett, L. (2002), "Up-front excellence for sustainable competitive advantage" (E. Host, Ed.) *Training and Development*, 4.

Competitiveness, C. (2007), *Competitiveness Index, Where America Stands*. Washington D.C.: Council of Competitiveness.

Daft, R. (1983), *Organization theory and design*, New York: West.

Das, T., & Kumar, R. (2010), "Interpartner sensemaking in strategic alliances", *Management Decision*, 48 (1), 17-36.

Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, New York: Harper Business.

Englhis, B., Solomon, M., Goldsmith, M., & Davey, M. (2005), "Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain" (E. G. Limited, Ed.) *Journal of Knowledge Management*, 9 (2).

Ghemawat, P. (1986), "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, 5 (64), 53-58.

Grant, R., & Baden-Fuller, C. (2004), "A knowledge accessing theory of strategic alliances", *Journal of Management Studies*, 41 (1), 61-84.

Grimm, C., Lee, H., & Smith, K. (2006), *Strategy as action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford New York: Oxford University Press Inc.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, 21 (3), 203-15.

Hamel, G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.

Haveman, H. (1993), "Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets", *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 593-627.

- Henard, D., & McFadyen, M. (2006), "R&D knowledge is power", (A. Global, Ed.) *Research Technology Management*, 49 (3), 41.
- Hernandez Sampieri, R., & Fernandez, C. (2010), *Metodología de la investigación*, México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Keats, B. A., & DeMarie, S. M. (1998), "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", *Academy of Management Executive*, 12, 22-42.
- Hoskinsson, R., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999), "Theory and research in strategic management: swings of a pendulum", *Journal of Management*, 25 (3), 417-56.
- Mahoney, J., & Pandian, J. R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-80.
- Molina, J., & Dyer, J. H. (1999), "On the relational view/response to relational view commentary", *Academy of Management Review*, 24 (2), 184-6.
- Montes, F. J., Moreno, A. R., & Fernández, L. M. (2004), "Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation", *International Journal of Manpower*, 25 (2), 167-80.
- Morales, M., & Pech, J. L. (2000), "Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos", *Revista de Contaduría y Administración* (197), 48-50.
- Naamani, G. (2007), Agrexco Tel-Aviv, Israel.
- Nations, United. (19 de February de 2007), Global value chains for building national productive capacities, *trade and development board*, 4.
- Noguera, J., & Pecchechnino, R. (2007), "OPEC and the international oil market: can a cartel fuel the engine of economic development", *International Journal of Industrial Organization*, 25 (1), 187-99.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press .

Nonaka, I; Takeuchi, H. (1999), *La organización creadora de conocimiento; como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Ciudad de México, México: Oxford University Press.

O'Shannassy, T. (2008), "Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage :Improving understanding of an important strategy construct", (E. G. Limited, Ed.) *Journal of Strategy and Management*, 1 (2),

Ortt, J., & Smits, R. (2006), "Innovation management: different approaches to cope with the same trend", *International Journal of Technology Management*, 34 , 296-318.

Pateli, A. (2009), "Decision making on governance of strategic technology alliances", *Management Decision*, 47 (2), 246-70.

Porter, H. (2005), "Detecting collusion", *Review of Industrial Organization*, 26 (2), 147-67.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage* (Vigésima reimpresión ed.), (F. Press, Ed.) México: Editoreal Continental.

Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. (2010), "Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms A pragmatic approach for Chinese firms", *Management Research Review*, 33 (1), 79-89.

Ritala, P., & Hanna-Kaisa, E. (2010), "Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20 (5), 367-383.

Roberts, E. B. (2007), "Managing invention and innovation", *Research Technology Management*, 49 (1), 35-54.

Rumelt, R. P. (2003). What in the World is Competitive Advantage? *Policy Working Paper* , 5.

Rumelt, R. (1974), *Strategy, Structure and economic performance*, *Harvard Business School, Cambridge MA*.

Sánchez, G. (2007), *El Cluster del Aguacate en Michoacán*, Uruapan, Michoacán, México: Fundación Produce Michoacán.

Santillana. (1998), *Diccionario de las Ciencias de la Educación* (Undécima edición ed.). México | : Editoreal Santillana.

Scarborough, H. (1995), Blackboxes. Hostages and Prisoners, *Organization Studies* , 991–1019.

Spanos, Y., & Lioukas, S. (2001), “An examination into the causal logic of rent generation contrasting Porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective”, *Strategic Management Journal*, 22 (10), 907-34.

Teece, D. (1984), “Economic analysis and strategic management”, *California Management Review*, 26 (3), 87-110.

Tirole, J. (2003), *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, MA.: MIT Press.

Van Den Bosch, F., Baaij, M., & Volberda, H. (April de 2005), How Knowledge accumulation changed the competitive advantage of strategy consulting firms, (D. o. Environment, Ed.) *ERIM Report Series Research in Management* .

Venegas, B., & Loredo, N. (2008), El empleo de la cadena de valor en la búsqueda de la competitividad.

Walters, D., & Rainbird, M. (2007), “Cooperative innovation: a value chain approach”, *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (5), 595-607.

Wang, Y.-L., Wang, Y.-D., & Horng, R.-Y. (2010), “Learning and innovation in small and medium enterprises”, (E. G. Limited, Ed.) *Industrial Management & Data Systems*, 110 (2), 175-192.

Wernerfelt, B. (1995), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.

Zeng, Z. (2009), “The comparison of innovation activities and international trade effect in China and Japan in the era of knowledge economy Empirical research on patents as an example”, (E. G. Limited, Ed.) *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 2 (3), 211-228