

El Recurso Humano como Factor de la Competitividad Sostenida en la Cadena de Valor del Aguacate Michoacano

JAIME APOLINAR MARTÍNEZ ARROYO
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

MARCO ALBERTO VALENZO JIMÉNEZ
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

SAÚL ALFONSO ESPARZA RODRÍGUEZ
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen

Este trabajo tiene el propósito de analizar las actividades de innovación y conocimiento desarrolladas por los recursos humanos a lo largo de la cadena de valor de la exportación de aguacate a los Estados Unidos, los agentes de esta cadena están ubicados en Uruapan, Michoacán, dichas actividades pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenida. Esta medición se realiza de la relación de la variable dependiente, variables independientes, dimensiones e indicadores, por lo tanto, al llevar la medición hasta este plano de análisis permite conocer o mostrar el origen de los resultados obtenidos, en éste caso, las ventajas competitivas. Michael Porter menciona, que no es posible ver la ventaja competitiva de manera general, es necesario analizar las actividades para conocer de donde podrían surgir ventajas competitivas.

Palabras Clave: *Cadena de valor, ventajas competitivas, innovación, conocimiento.*

Abstract

This work has the purpose of analyzing the innovation and knowledge activities developed by human resources along the avocado export value chain to the United States, the agents of this chain are located in Uruapan, Michoacán, these activities they can be sources of sustained competitive advantage. This measurement is made of the relation of the dependent variable, independent variables, dimensions and indicators, therefore, by taking the measurement to this analysis plane it allows to know or show the origin of the results obtained, in this case, the competitive advantages. Michael Porter mentions that it is not possible to see the competitive advantage in a general way, it is necessary to analyze the activities to know where competitive advantages might arise.

Key words. Value chain, competitive advantage, innovation, knowledge.

Introducción

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.

Un sector competitivo en México, el cual en muchas ocasiones basa su competitividad en las ventajas comparativas que se mencionaron anteriormente, es el agroindustrial, área, en la que destaca el cultivo y exportación de aguacate, el cual goza de una alta demanda en el mercado nacional e internacional. El desarrollo de la industria del aguacate en México, en los últimos años se ha incrementado notablemente y con grandes oportunidades de desarrollo sobre todo con la diversificación de mercados y presentación final del producto. 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 produce 42% del aguacate que se cultiva a nivel mundial. Las exportaciones de aguacate en 2008, rebasaron las 200 mil toneladas de aguacate en fresco (Agropecuaria, 2008). Y en el siguiente periodo 2009 exportó más de 300 mil toneladas a los Estados Unidos, Japón, Canadá, Centroamérica (ver Tabla 1).

Tabla1. Exportaciones mexicanas de aguacate (tons).

Country	2006	2007	2008	2009	Jan-Aug 2009	Jan-Aug 2010	Growth 09-10
USA	118,809	228,362	249,592	309,928	220,551	179,583	-19%
Japan	28,808	24,829	23,756	27,246	19,466	28,179	45%
Canada	17,148	19,604	18,095	22,583	14,588	17,526	20%
El Salvador	10,965	9,298	8,200	10,199	5,961	4,153	-30%
Costa Rica	5,694	5,979	6,468	6,991	4,878	5,506	13%
Others	26,932	22,167	20,559	21,207	11,998	11,249	-6%
Total	208,346	310,260	326,670	398,153	277,442	246,198	-11%

Fuente: IQOM Business Intelligence <http://0-www.iqom.com.mx/millennium.itesm.mx/index>, Secretaría de Economía

Problemática

Según Bonales y Sánchez, el sector aguacatero se caracteriza por su poca organización (Bonales & Sánchez, 2003), 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, han sido emuladas y en ocasiones mejoradas por algunos países productores y competidores en los mercados internacionales del aguacate (Sánchez, 2007), como 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, entre las que principalmente son más notables en cuanto al desarrollo tecnológico y la tecnificación de la producción. Como ejemplo de lo anterior es 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, se encontró la presencia del gusano barrenador en 1800 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 en APEAM.

De igual modo, según funcionarios de la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán, A.C. (APEAM) han detectado un aumento de la competencia por el mercado norteamericano con el ingreso en este mercado de competidores como Perú, Colombia, Nueva Zelanda y España. Finalmente, en el mes de Febrero de este año se detectaron residuos de químicos no permitidos en la fruta enviada para su comercialización en Japón y Estados Unidos. Todo lo mencionado anteriormente ha incidido en la calidad y cantidad de la exportación de esta fruta. Tal y como lo muestran los últimos reportes. De acuerdo con APEAM, a pesar de que se ha exportado más aguacate al mercado norteamericano en la temporada 2010-2011 se ha perdido participación en este mercado.

Por lo tanto, ante la problemática planteada es necesario que los agentes económicos que forman la cadena de valor busquen actividades alternativas que les permita contrarrestar esta situación. En este artículo se muestran los resultados de la medición de las actividades realizadas por los viveristas, productores, empacadores y transportistas destinadas a la generación y creación de innovación y conocimiento. Es importante mencionar que para tal propósito se aplicó un cuestionario a los gerentes de las empresas para conocer la importancia que tienen estas variables para las organizaciones como unas maneras distintas de competir y de obtener una ventaja competitiva.

Referencias teóricas

El marco teórico que respalda esta investigación está formado por la teoría de la cadena de valor, ventaja competitiva temporal y sostenida, teoría de la innovación y el conocimiento.

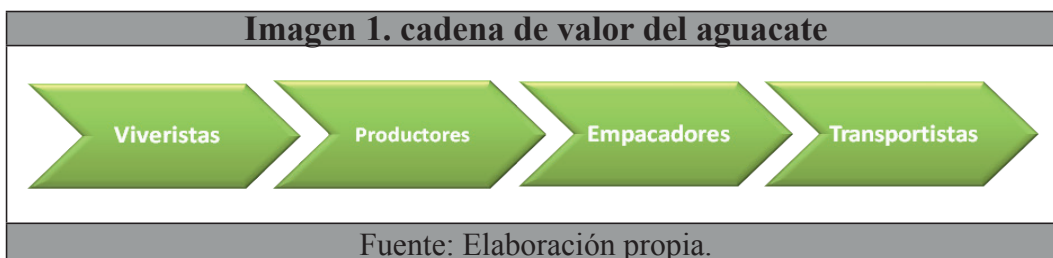
Cadena de valor

En definitiva, 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 en 1995. 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, o será una cadena de valor compitiendo con otra cadena de valor” (Bell, 2004).

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 & Loredó, 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). La cadena de valor es una unidad importante de análisis para comprender las ventajas competitivas de la empresa (Nations, United, 2007). La Imagen 1 muestra los agentes que componen la cadena de valor del aguacate.



Ventaja competitiva temporal en retrospectiva

En la estrategia de negocios la ventaja competitiva ha tomado un lugar central. 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. Está 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.

La ventaja competitiva es definida como: “la rentabilidad sostenida por encima de la normal.” (Peteraf M. A., 1993).

De igual manera 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 obtener una rentabilidad más alta que ella. La ventaja competitiva puede ser creada de numerosas maneras, por ejemplo, por el 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, con una estrategia adecuada la cual involucre a 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).

Ventaja competitiva sostenida

Entender las fuentes de la ventaja competitiva sostenida para las empresas se ha convertido en la mayor área de investigación en el campo de la administración estratégica (Porter, 1985). De tal forma que la ventaja competitiva sostenida casi todas las organizaciones buscan y tratan de desarrollarla (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 duplicar los beneficios de esta estrategia.” Además, este autor menciona que poseen cuatro atributos: son raros, valiosos, la imposibilidad de ser imitada, y su incapacidad para ser sustituido. Al mismo tiempo 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 (Barney,1991). 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 y la capacidades de transacción.

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). Adicionalmente y de manera reciente una tercera corriente de pensamiento, como la teoría de las relaciones, que sugiere centrarse en las relaciones con otras empresas y por medio de estas, se puede obtener ventajas competitivas.

La organización industrial económica

La escuela de la estrategia dominante hasta la década de 1980 fue la Industrial Organization Economics (OIE) (Hoskinsson, 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). Los ingresos son determinados por la estructura de la industria en que opera la empresa (Barney, 1986) y el éxito entonces será el resultado de una posición atractiva en el mercado debido a la selección de una base de costo más bajo o de una diferenciación de productos (Porter, 1991). 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). Monopolio de las ganancias resultantes de la restricción deliberada de la producción (Peteraf M. A., 1993) de tal manera que, la sostenibilidad de las utilidades está estrechamente vinculado a la estructura de la industria, que cambia de forma relativamente lenta. Con el fin 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.

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, & 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, todas las teorías basadas en los recursos se centran 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.

La teoría de las relaciones

Aunque las teorías basadas en los recursos pueden explicar las razones de la cooperación en cierta medida entre las empresas, estas, han sido criticadas por centrarse demasiado en el valor de apropiación desde la perspectiva de la empresa individual (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Como parte de esta crítica, la primera teoría que explícitamente dirige la perspectiva de las relaciones sobre la ventaja competitiva es la teoría de las relaciones presentado por Dyer y Singh (1998). Esta teoría se refiere a las relaciones entre empresas y además, simultáneamente convertirse en una fuente de ventaja. Por lo tanto, la unidad de análisis no son los recursos o las capacidades de la empresa, son las relaciones entre las empresas. Dyer y Singh (1998) identifican cuatro fuentes de ventaja competitiva de las relaciones inter-organizacional:

- (1) La relación específica por los activos; (3) los recursos y capacidades complementarias
- (2) las rutinas de intercambio de conocimientos; (4) una autoridad eficaz.

La ventaja competitiva obtenida a través de estas fuentes, también se puede sostener porque las redes entre empresas ofrecen una gran cantidad de barreras a la imitación, como los activos inter-organizaciones de interconexión, la indivisibilidad de los recursos, y el entorno institucional.

La teoría de las relaciones llama la atención sobre la cooperación entre las empresas como una fuente de ventaja competitiva mediante la adopción de las relaciones entre empresas como unidad de análisis, se centra exclusivamente en el nivel de relación, que es su principal diferencia con respecto a las escuelas anteriores. Puede proporcionar un conjunto independiente de motivos que identifica la ventaja competitiva causada por las diferencias en los atributos de las propias relaciones y no, por ejemplo, en los recursos de una sola empresa (Molina & Dyer, 1999). Indiscutiblemente, que los argumentos recientes sobre la ventaja competitiva muestran, que esta, puede ser alcanzada mediante la cooperación entre empresas. La importancia estratégica de la cooperación y la formación de redes para la obtención de la ventaja competitiva también ha sido resaltada en la investigación y en la práctica (Ritala & Hanna-Kaisa, 2010).

Conocimiento

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 innovación de conocimiento e innovación tecnológica (Zeng, 2009). 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 contener 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). Por lo tanto, el aprendizaje debe de ser recíproco, donde el objetivo no es aprender lo que ya se sabía, si no, para desarrollar nuevos conocimientos e innovar (Lubatkin, Florin, & Lane, 2001). El conocimiento “Es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad”. Y plantean que la información es el medio material necesario para extraer y construir el conocimiento (Nonaka, I; Takeuchi, H., 1999).

En este siglo XXI, las empresas deben competir en un desafiante contexto en el que destaca, el desarrollo tecnológico, la difusión de las tecnologías, el

desarrollo y la creación e importancia del uso del conocimiento (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998). Por lo tanto, las empresas deben de buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva. Es indiscutible que el conocimiento en determinadas condiciones, puede ser una fuente importante para mejorar el rendimiento de la ventaja competitiva (Grønhaug & Geir, 2007). Así mismo, los individuos y las empresas pueden adquirir conocimientos de diferentes maneras. Por ejemplo, valiosa información puede ser obtenida a través de la reflexión sobre sus propios juicios o decisiones, los fracasos y éxitos. Las empresas también pueden obtener conocimientos mediante la observación de otras empresas y tratando de aprender de sus experiencias. (Haveman, 1993). Por lo tanto, el conocimiento puede ser catalogado como un recurso estratégico, el cual, debería ser activamente administrado si se quiere proveer a las compañías con una ventaja competitiva sostenida. A diferencia de otros recursos, el valor crece con la persistencia en compartir e intercambiar el conocimiento (Henard & McFadyen, 2006). Algunos investigadores afirman que la acumulación del conocimiento contribuye a mejorar la ventaja competitiva de la empresa (Van Den Bosch, Baaij, & Volberda, 2005). Este entorno ha propiciado el cambio de los factores tradicionales de producción, los cuales solían ser el capital, la tierra o la mano de obra, a el único recurso significativo que puede conducir a la obtención de buenos resultados sociales y económicos y como consecuencia la obtención de una ventaja competitiva sostenida, y el cual es el conocimiento (Drucker, 1993). Es indudable, que lo anterior confirma que estamos en la economía del conocimiento, por lo tanto, obliga a que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva sostenida mediante el conocimiento (Pillania, 2008). Las empresas deben generar y adquirir nuevo conocimiento como una ruta para la ventaja competitiva (Englhis, Solomon, Goldsmith, & Davey, 2005). De tal manera, que el conocimiento desempeña un papel fundamental en la formulación de las estrategias empresariales, como el único recurso que puede proporcionar ventaja competitiva sostenible (Rumelt R., 1974). Es decir, los conjuntos de conocimientos únicos se consideran determinantes para que la ventaja competitiva sea sostenida (Collins & Montgomery, 1995).

Innovación

Los cambios tecnológicos y las presiones de la competencia incrementa la necesidad de las empresas de adaptarse mejor al entorno e innovar (Brown & Eisenhardt, 1995). Las empresas que generan innovaciones serán más exitosas en responder a los cambios en el medio ambiente y desarrollar nuevas capacidades para lograr un mejor desempeño (Montes, Moreno, & Fernández, 2004).

The National Innovation Initiative en los Estados Unidos (NII) define a la innovación como:

“La intersección de la invención y la perspicacia, llevado hacia la creación de valor económico y social”. (Competitiveness, 2005). La innovación juega un papel más crucial en la competencia global de hoy, y es la principal fuente de competitividad de un país. Es decir, es el mayor diferenciador en la carrera competitiva (Roberts, 2007), y las compañías innovadoras han aprendido a sostenerse a sí mismas por largos periodos de tiempo. Una fuente de la innovación es el conocimiento, el cual es reconocido ampliamente como un activo estratégico que permite a las empresas a mantener competencias distintivas y descubrir las oportunidades de la innovación (Chen & Lin, 2004).

Esta es generada en un proceso interactivo en el cual varios especialistas participan en el intercambio, absorción y asimilación del conocimiento compartidos en un contexto social y físico. (Autio, Hameri, & Vuola, 2004). Es evidente que las organizaciones aprenden y crean innovaciones a través de compartir y combinar el conocimiento (Kogut & Zander, 1992).

De tal forma que, compartir el conocimiento contribuye a la innovación porque genera un conocimiento colectivo y genera sinergias benéficas, el cual mejora las existencias de conocimiento disponible en la empresa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Adicionalmente, la innovación exitosa requiere una combinación y asociación del conocimiento reciente y el conocimiento existente. La innovación es un proceso social donde las elecciones estratégicas no son simples ya que, involucra el ejercicio del control de la comunicación del conocimiento (Scarborough, 1995). De tal forma, que el conocimiento adquirido, permitirá a los individuos entonces a responder a las demandas del ambiente con nuevos e innovadores desempeños (Wang, Wang, & Horng, 2010). A su vez la literatura menciona que la estrategia de innovación ayuda a las empresas de tres maneras: Proporciona nuevas ofertas o experiencias que estimulan al cliente, mantenerse a la vanguardia de la competencia en el mercado y entrar en nuevos segmentos de mercado o la creación de nuevos negocios (Anthony, Johnson, & Eyring, 2004). La innovación continua es mencionada como el único factor endógeno que ofrece la posibilidad para todas las empresas de obtener y mantener una ventaja competitiva sostenida, aún en un ambiente de recursos limitados (Ren, Xie, & Krabbendam, 2010). La innovación es el resultado de un proceso interactivo de generación, difusión y uso del conocimiento (Bottazzi & Peri, 2003). Sin embargo, la mayoría de los investigadores se han centrado en las innovaciones tecnológicas y técnicas que corresponden a las innovaciones de productos y procesos (Lundvall, 1992).

Es indudable que la innovación juega un papel fundamental para obtener ventajas competitivas cruciales (Becheikh, Landry, & Amara, 2006). Además, las empresas más innovadoras y de mayor éxito han adaptado su enfoque en la gestión de la innovación debido a los cambios del entorno externo, en un intento de proteger o fomentar su ventaja competitiva (Ortt & Smits, 2006).

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.

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%.

Escala de Medición

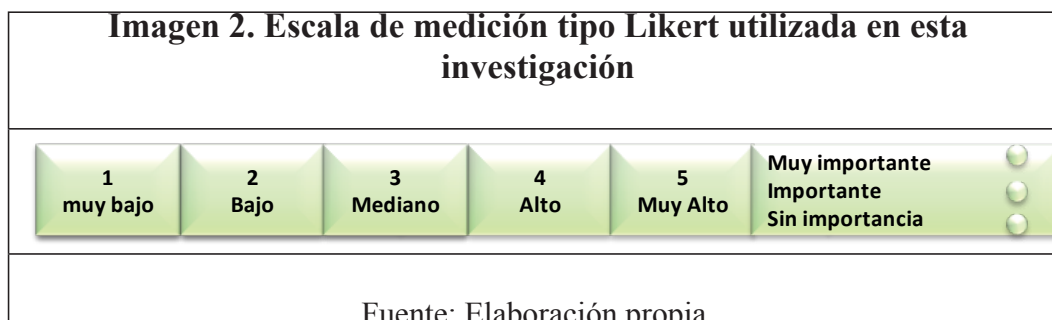
La medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernandez Sampieri & Fernandez, 2010). Para ello se necesita un instrumento de medición adecuado que registre los datos observables que representen verdaderamente los conceptos o variables de las que se están presentando,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

Escala de tipo Likert

Instrumento de medición se utilizó una escala tipo Likert¹, la cual es en estricto sentido, una medición ordinal, la cual “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la

¹ Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta. Se trata sin embargo, de un enfoque vigente y bastante popularizado.

reacción de los sujetos. La escala para el cuestionario tiene cinco intervalos, los cuales van desde el valor mínimo 1 que corresponde al rango de muy bajo, 2 al rango de bajo, 3 mediano, 4 al rango de alto y 5 al rango de muy alto. También se agregó una pregunta complementaria a la escala Likert del cuestionario, en la parte derecha del mismo y consiste en preguntarle a la persona encuestada, que tan importante, (o 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 Imagen 2).



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 es 0.932, y las mediciones de la confiabilidad de las estudiadas son: innovación 0.942 y conocimiento 0.920

Tabla 2. Medición de la confiabilidad

Variable	Cuestionario aplicado	Innovación	Conocimiento
Alfa de Cronbach	.962	.942	.920

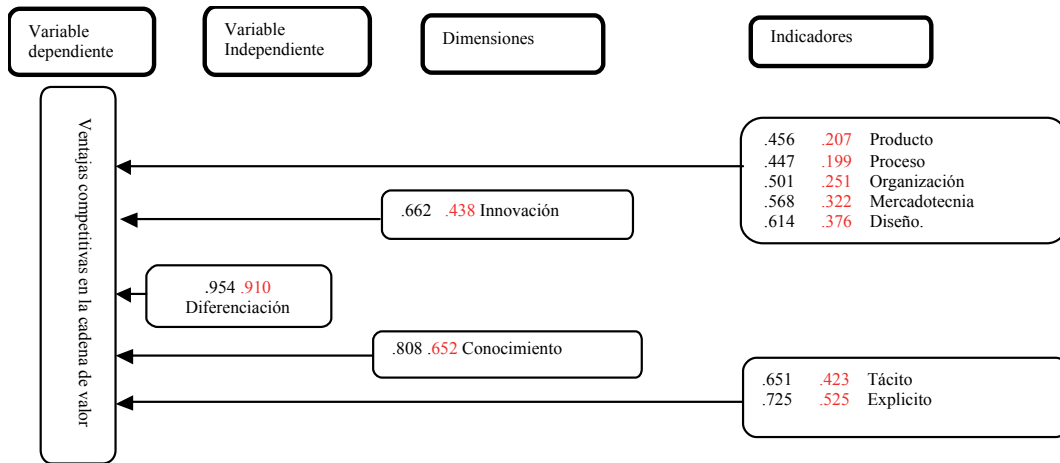
Fuente: Elaboración propia.

Índice de correlación de Spearman

El coeficiente de correlación de producto-momento de Spearman, se aplica a dos variables a nivel intercalar por lo menos, éste es un coeficiente de correlación

que 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 5 muestra el coeficiente de correlación de Pearson y determinación del modelo de variables.

Imagen 3. Correlación Spearman



Fuente: Elaboración propia con base en datos de investigación.

Resultados generales

El análisis de la dimensión de innovación arroja que tiene una media de 87.6 localizándose en el rango correspondiente a regular, sin embargo con una tendencia hacia el rango de alto tal y como se observa en la tabla 3, lo que indica que el nivel general de innovación desarrollado en todos los eslabones de la cadena de valor del aguacate es relativamente aceptable.

Tabla 3. resultados generales de innovación				
1) muy bajo	2) bajo	3) regular	4) alto	5) muy alto
27	48.6	70.2	91.8	113.4
			↑ 87.6	135

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

Resultados conocimiento

El análisis de la información recopilada arroja que la media para la dimensión de conocimiento es de 69.9 (ver tabla 4) localizándose en la escala en el rango de regular, con una tendencia hacia el rango de alto. De manera general el conocimiento utilizado a lo largo de los eslabones de la cadena de valor del aguacate muestra una actividad regular, lo que se puede entender como una pequeña posibilidad de que se obtenga una ventaja competitiva a través de esta actividad.

Tabla 4. Dimensión conocimiento				
1) muy bajo	2) bajo	3) regular	4) alto	5) muy alto
22	39.6	57.2	74.8	92.4
			↑ 69.9	
Fuente: Elaboración propia en base a la Investigación de campo.				

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. Hay un cuerpo sustancial de conocimientos en lo que respecta al concepto de innovación. La innovación y conocimiento son considerados en la literatura actual como las únicas fuentes de ventaja competitiva sostenida

Es importante, que las empresas de la cadena de valor del aguacate entiendan que el conocimiento y la innovación deben de ser administradas exitosamente, en estos tiempos en los cuales estas estrategias son obligatorias para sobrevivir y competir.

Es evidente que las compañías tienen diferentes capacidades para manejar el conocimiento y generar innovaciones, los cuales se transformen en la entrega de beneficios a los clientes

Es importante que las empresas comprendan, que cuando se innova un producto o servicio, se requieren tener un conocimiento claro de lo que el cliente quiere y está interesado y lo que espera, para que se obtengan beneficios mutuos

Es importante, que las empresas de la cadena de valor del aguacate entiendan que el conocimiento y la innovación deben de ser administradas exitosamente, en estos tiempos en los cuales estas estrategias son obligatorias para sobrevivir y competir. Las actividades destinadas a la innovación son pobres y esporádicas, por lo tanto los agentes deben considerar a estas actividades como prioritarias para ser más competitivo.

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

Referencias

- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27 (7), 621-36.
- Agopecuaria, 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.
- Collins, D., & Montgomery, C. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990". *Harvard Business Review*, July-August, 118-129.
- Competitiveness, C. o. (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.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- 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), 91-102.

- 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.
- Grønhaug, K., & Geir, O. G. (2007). Can theoretical knowledge and application yield competitive advantage? (E. G. Limited, Ed.) *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (3), 232-240.
- 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.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-398.
- Lubatkin, M., Florin, J., & Lane, P. (2001). Learning together and apart: a model of reciprocal interfirm learning. *Human Relations*, 54 (10), 1353-65.
- Lundvall, B. (1992). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. *Frances Printer*.
- 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., & Pecchechino, 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), 168-180.
- 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.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-91.
- Pillania, R. (2008). New Knowledge Creation Scenario in Indian Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 6 (3), 49-57.
- 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.
- Scarbrough, 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., & Loredó, 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. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-80.
- 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.