



<http://rges.umich.mx>

La medición del impacto de la Innovación y la Gestión Ambiental en la Ventaja Competitiva

Jaime Apolinar Martínez Arroyo¹
Marco Alberto Valenzo Jiménez²
Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz³

¹Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, corredor42195@hotmail.com

²Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, mvalenzo@umich.mx

³Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, angelica.zamudio@umich.mx

RESUMEN

El propósito de este artículo es evaluar las actividades diferenciadoras realizadas por los elementos de la cadena de valor del aguacate, se analiza la importancia de la gestión ambiental y la innovación como fuentes de ventajas competitivas. Es una investigación cualitativa, cuantitativa, se aplicó un cuestionario a los viveristas, productores y empacadores de aguacate que exportan a los Estados Unidos de América. Los datos se recopilaron mediante un método de encuesta aplicada personalmente. Se recopilaron 311 cuestionarios que contenían 54 preguntas, las respuestas fueron procesadas utilizando SPSS 23.0 para el análisis de la información. Se midió el Alpha de Cronbach, la fiabilidad y la validez. Los resultados muestran que la variable gestión ambiental, tiene muy poca relación con la ventaja competitiva esto es apoyada por los resultados generales, el análisis de correlación y la verificación de hipótesis la cual fue rechazada, por otro lado, los resultados de la innovación muestran que tiene una alta relación con la ventaja competitiva de la cadena de valor.

Palabras Clave: Innovación, Gestión Ambiental, Ventajas competitivas

INTRODUCCIÓN

La dinámica del mundo actual es de constante evolución, debido a la creciente competencia y la incesante búsqueda de las compañías de satisfacer necesidades de los clientes, sorprender sus expectativas es vital para ganar sus preferencias. Esa vivencia satisfactoria de los consumidores representa las ventajas competitivas que las organizaciones poseen, las cuales debido al constante cambio y dinámica del mercado tienden a erosionarse y en muchos casos son superadas por los competidores con la introducción en el mercado de un producto o servicio superior. Algunas ventajas competitivas son superadas y se erosionan rápidamente por la dinámica del mercado, por lo tanto, es necesario perseverar y con disciplina crear esas variables que mantengan competitiva a la organización. Es indudable que el ambiente de los negocios es más competitivo y hostil, de tal manera que cada ventaja competitiva de la empresa será rápidamente erosionada y 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, actualmente la mayoría de las economías emergentes tienen una ventaja comparativa en el suministro de trabajo y tierra y la explotación de ciertos recursos naturales y ventajas climáticas sobre los países más desarrollados. Con la posible excepción de China y algunas economías asiáticas. Al explotar estas ventajas comparativas, las industrias dominantes en las economías emergentes tienden a estar caracterizadas por altos niveles de participación de micro y pequeñas empresas. Cualquier estrategia en estos países que busque lograr un crecimiento económico amplio y reducir la pobreza, necesitará centrarse en las industrias con la capacidad de ser globalmente competitivas. Un sector ampliamente competitivo en México es el agroindustrial, en el cual destaca el 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 por ciento del aguacate que se cultiva a nivel mundial.

x.1.1. 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) por ejemplo, de acuerdo con la industria productora de aguacate de Israel y según la información presentada en el Congreso Mundial celebrado en Viña del Mar, Chile el 13 de Noviembre de 2007, este país productor tiene contemplado alcanzar rendimientos de casi 20 toneladas por hectárea para el año 2013 (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.

Por lo tanto, ante la problemática planteada, en este artículo se muestran los resultados de la medición de la innovación y la gestión ambiental generados por los agentes de la cadena de valor del aguacate. Es importante mencionar que para tal propósito se aplicó un cuestionario a los integrantes de la cadena, por lo tanto, lo que se midió fueron las actitudes que se tiene ante la innovación y el conocimiento.

Objetivos de Investigación

La Aplicación de una Estrategia Diferenciadora Para Generar Ventajas Competitivas

Jaime Apolinar Martínez Arroyo, Marco Alberto Valenzo Jiménez, Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz

Determinar en qué medida la gestión ambiental y la innovación son las 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.

Hipótesis de Investigación

La gestión ambiental y la innovación son las variables que causan la ventaja competitiva de los eslabones de la cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Michoacán.

Referencias teóricas

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 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 para el cliente. 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). La cadena de valor es una unidad importante de análisis para comprender las ventajas competitivas de la empresa (Nations, United, 2007).

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). Y es definida por Bar-Eli, Galily & Israeli, (2008) como “aquella que la competencia no puede copiar o simular”. Además, deben poseer cuatro atributos:

La Aplicación de una Estrategia Diferenciadora Para Generar Ventajas Competitivas

Jaime Apolinar Martínez Arroyo, Marco Alberto Valenzo Jiménez, Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz

rareza, valor, la imposibilidad de ser imitada, y su incapacidad para ser sustituido. Los recursos de la empresa desde esta perspectiva incluye: todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento etcétera, controlados por la empresa que 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. 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 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). 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). 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. 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 medioambiental proactiva crea barreras de entrada para la competencia y es una fuente de ventajas competitivas en los mercados (Aragon-Correa & Sharma, 2003).

Innovación

Los cambios tecnológicos incrementa la necesidad de las empresas de 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, se ha convertido en el mayor diferenciador en la carrera competitiva (Roberts, 2007). Una de las fuentes de

innovación es el conocimiento, el cual es un activo estratégico que permite a las empresas a mantener competencias distintivas y descubrir las oportunidades de innovación (Chen & Lin, 2004).

La innovación es generada en un proceso interactivo 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 un proceso constante de búsqueda y exploración. 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). La innovación es un proceso interactivo de generación, difusión y uso del conocimiento (Bottazzi & Peri, 2003).

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)

MÉTODO O METODOLOGÍA

El presente artículo emana de una investigación científica y tiene un diseño descriptivo-correlacional-causal, ya que, describe al objeto de estudio y segundo porque determina la correlación que tienen la variable independiente con la variable dependiente ventajas competitivas en la cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan Michoacán. La construcción o decisión de investigar y medir las actividades de innovación y la gestión ambiental en la cadena de valor del aguacate surge para verificar si estas organizaciones las realiza y poder inferir que forman parte de la ventaja competitiva de estas empresas en forma global.

Universo

En esta investigación científica el universo de estudio está formado por los eslabones de la cadena de valor, viveristas, productores, empaques y transportistas, representadas por los dueños, gerentes, administradores o el jefe de producción de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Michoacán. Se seleccionó la muestra representativa con 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

En el instrumento de medición se utilizó una escala tipo Likert, 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.

Resultados del estudio

Aspectos vitales posteriores a la elaboración del cuestionario son la medición de la confiabilidad y validez, un cuestionario es confiable cuando mide con la misma precisión, da los mismos resultados, en sucesivas aplicaciones realizadas en situaciones similares (Santillana, 1998).

Análisis de la Correlación de Spearman

El coeficiente de correlación de Spearman es una medida no paramétrica. Se utiliza principalmente para el análisis de datos. Mide la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables clasificadas. Este coeficiente se emplea cuando una o ambas escalas de medidas de las variables son ordinales. El coeficiente de correlación de Spearman proporciona un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación positiva o negativa que tiene dos variables, en la tabla n°2 se muestran los resultados de correlación de la variable independiente, dimensiones e indicadores contra la variable dependiente.

Resultados generales de las dimensiones

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.

87.6

En este mismo sentido y de acuerdo con la información colectada de esta dimensión los resultados del análisis del desempeño de los agentes de la cadena de valor muestra que los empacadores realizan actividades destinadas a la innovación en un 71.0%, Productores 68.4%, Viveristas 60.0% y Transportistas 30.0%.

Resultados de la dimensión Gestión Ambiental

El análisis de la información de la dimensión Gestión Ambiental, muestra que la media es de 37.9 (ver tabla 4) ubicándose en la escala en el rango de bajo. Por lo tanto, en base a los resultados 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. Los resultados por eslabón muestran que los empacadores tienen un 47% de actividades relacionadas con esta dimensión, los viveristas y productores 40% y los transportistas 22%. Estos resultados implican que estas empresas no tienen un compromiso real con la gestión ambiental, ni en los insumos, procesos o legislación las respuestas a las preguntas lo muestran, así que estas empresas no realizan acciones para cuidar el medio ambiente y por lo tanto no representa una ventaja competitiva.

Verificación de Hipótesis

Estos son procedimientos para aceptar o rechazar una hipótesis que se emite acerca de un parámetro u otra característica de la población, en este sentido, la hipótesis planteada en esta investigación fue: La gestión ambiental y la innovación son las variables que causan la ventaja competitiva de los eslabones de la cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Michoacán. Y los resultados de la verificación de hipótesis se observan en la tabla n°5, conservando la hipótesis nula, por lo no se aprueba que la gestión ambiental sea una fuente de ventaja competitiva en la cadena de valor de la exportación de aguacate

En este mismo sentido, en la tabla n° 6, se muestra el resultado de la verificación de la hipótesis de la innovación como fuente de ventaja competitiva, rechazándose la hipótesis nula y aceptando que la innovación si incide en la ventaja competitiva de la cadena de valor.

CONCLUSIONES

Entre las conclusiones resaltan las limitaciones de acceso a la información, ya que, los sujetos de investigación se niegan constantemente a proporcionar información esto debido a las presiones y desconfianza que existe en ellos.

Actualmente existe en el mercado norteamericano una gran demanda insatisfecha, es decir, los expertos pronostican que si esta continua creciendo en los niveles mostrados en cada año, no se podrá suplir con la producción actual.

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

La Aplicación de una Estrategia Diferenciadora Para Generar Ventajas Competitivas

Jaime Apolinar Martínez Arroyo, Marco Alberto Valenzo Jiménez, Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz

de innovación. La innovación y gestión ambiental son consideradas en la literatura actual como fuentes de ventaja competitiva. Es importante, que las empresas de la cadena de valor del aguacate deduzcan que la innovación y gestión ambiental 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 y generar innovaciones, los cuales se transformen en la entrega de beneficios a los clientes, además las empresas de la cadena intuyen, que cuando se innova un producto o servicio, se requieren tener un conocimiento claro de lo que el cliente quiere, está interesado y lo que espera, para que se obtengan beneficios mutuos.

En relación con la Gestión ambiental, el 51% de los empacadores manifestaron contemplar la legislación ambiental al momento de realizar sus actividades, los productores sólo el 39% manifestó considerar la legislación, de los viveristas el 36% y el 29% de los transportistas. En relación al indicador procesos, el 47% de los empacadores tiene implementado el enfoque de cuidar el medio ambiente y no contaminar con las actividades de sus procesos, en este mismo sentido, el 38% de los viveristas, el 34% de productores y 25% de transportistas manifestaron tener una gestión ambiental en sus procesos. El indicador insumos muestra que el 48% empacadores, 45% viveristas, 42% de productores y 20% de transportistas cuidan que los proveedores de insumos tengan una política de cuidar el medio ambiente.

La calidad del aguacate depende de una gran cantidad de factores, pero principalmente con los relacionados con el clima, el suelo y el agua. Por lo tanto, se intuye que gran parte de los componentes del aguacate provienen de estos factores. Por otro lado, los recursos naturales de los países productores de aguacate, competidores de los productores michoacanos, son muy diferentes (Chile, Israel, California, Perú, República Dominicana etc.), por lo tanto, podrían producir unos aguacates diferentes a los Michoacanos, en relación a ciertos componentes del fruto.

Por lo cual, se tiene la idea de realizar un estudio Bromatológico de los componentes del aguacate michoacano y compararlo con el aguacate cultivado en Chile, Israel y California, en el cual se determinan los componentes del fruto a nivel molecular complejo y las cualidades como sabor, nivel graso, color los cuales son moldeados por las condiciones climatológicas. Además es necesario enfatizar que este estudio comparativo podría ser replicable en una gran cantidad de frutos.

Si partimos del principio de que los recursos donde se cultiva el aguacate en Uruapan son especiales, estos posiblemente transmitan algún componente en la fisiología del aguacate y que además pudiera tener algunas características benéficas para la salud o la belleza humana etcétera, y que obviamente, los demás frutos cultivados en otros países no la tendrían. Por lo tanto, mediante una campaña publicitaria se resaltaría esa diferencia, dando como resultado el establecimiento de una ventaja competitiva sostenida para el aguacate michoacano, la cual jamás podría ser imitada, ni igualada, las cuales son parte de las características 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 con los demás aguacates de México y el cultivado en otros países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, S., Johnson, M., & Eyring, M. (2004). A Diagnostic for Disruptive Innovation. Harvard Business School-Working Knowledge.
- Aragon-Correa, J., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88.
- Arellano, R. (6 de Junio de 2008). Sufre "oro verde revés". *La Voz de Michoacán*, pág. 3g.
- Autio, E., Hameri, A. p., & Vuola, O. (2004). A framework of industrial knowledge spillovers in big-science centers. *Research Policy*, 33(1), 107-26.
- 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.
- Berchicci, L., & King, A. (2007). Postcards from the Edge: A Review of the Business and Environment Literature. ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT, 60.
- Bonales, J., & Sánchez, J. 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.
- 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.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1992). *Nuestro Futuro Común*. Madrid: Alianza S.A.
- Competitiveness, C. o. (2005). *National Innovation Initiative*. Washington, DC: Council of Competitiveness.
- Daft, R. (1983). *Organization theory and design*. New York: West.
- Grimm, C., Lee, H., & Smith, K. (2006). *Strategy as action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford New York: Oxford University Press Inc.
- Hernandez Sampieri, R., & Fernandez, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-398.

La Aplicación de una Estrategia Diferenciadora Para Generar Ventajas Competitivas

Jaime Apolinar Martínez Arroyo, Marco Alberto Valenzo Jiménez, Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz

- Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Frances Printer.
- 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.
- 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.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ortt, J., & Smits, R. (2006). Innovation management: different approaches to cope with the same trend. *International Journal of Technology Management*, 34 , 296-318.
- 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.
- Roberts, E. B. (2007). Managing invention and innovation. *Research Technology Management*, 49(1), 35–54.
- 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.
- Tortella, G. (2006). *Los orígenes del siglo XXI: Un ensayo de la historia social y económica contemporánea (2da. ed.)*. Madrid: Gadir I.
- Venegas, B., & Loredo, ,. N. (2008). *El empleo de la cadena de valor en la búsqueda de la competitividad. Recuperado el 2008*
- 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.