

Calidad y gestión ambiental en los eslabones de la cadena de valor de las empresas michoacanas, exportadoras de aguacate

Resumen

En este artículo se analiza la importancia de las variables calidad y gestión ambiental en las actividades que desempeñan los agentes económicos de la cadena de valor de las empresas que exportan aguacate a los Estados Unidos de América, la cual está formada por los viveristas, productores, empacadores y transportistas. Lo que se midió fue la actitud que las empresas tienen respecto a las variables utilizadas, y desde luego bajo la óptica de las personas encuestadas. Por otro lado, Michoacán es el primer productor, exportador y consumidor de aguacate en México, sin embargo tiene un bajo promedio de producción por hectárea, ya que, apenas rebasa las 10 toneladas. El ingreso de nuevos competidores al mercado norteamericano obliga a los agentes de la cadena a mejorar su desempeño y ser eficientes en los procesos en los que intervienen. De acuerdo con informes de APEAM, Michoacán ha incrementado sus exportaciones a los Estados Unidos, sin embargo, los datos del último periodo muestran que su participación en ese mercado disminuyó en casi 3%. Es importante mencionar que en esta investigación la medición se realiza de todo el modelo de variables propuesto, es decir variable dependiente, variables independientes, dimensiones e indicadores, ya que, al llevar la medición hasta este plano de análisis permite conocer o mostrar el origen de las ventajas competitivas.

Palabras clave. Cadena de valor, calidad, ventajas competitivas.

**El autor principal, agradece a CONACYT por el apoyo durante el periodo Enero-Diciembre 2012 en el programa de apoyos complementarios para la consolidación institucional de grupos de investigación, en la modalidad de RETENCIÓN.*

Abstract

This article discusses the importance of quality and environmental variables in the activities carried out by operators in the value chain of companies exporting avocados to the United States of America, which is made up of growers, producers, packers and shippers. What was measured was the attitude that companies have for the variables used, and certainly from the perspective of respondents. On the other hand, Michoacán is the leading producer, exporter and consumer of avocados in Mexico, but has a low average yield per hectare, and that barely exceeds 10 tones. The entry of new competitors into the U.S. market requires agents in the chain to improve performance and be efficient in the processes involved. According to reports APEAM, Michoacán has increased its exports to the United States, however, data from the last period show that their participation in that market declined by almost 3%. It is noteworthy that in this research measured on all the variables proposed model, the dependent and the independent variables, dimensions and indicators, as, when taking the measurement at this level of analysis allows us to know or show the origin of competitive advantage

Keywords: Value chain, quality, Environmental, competitive advantages.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

informacion@unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510


Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

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. 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. 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.

Un sector competitivo en México, el cual en ocasiones basa su competitividad en las ventajas comparativas, 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).

Tabla 1 Exportaciones Mexicanas de aguacate (toneladas).

País	2006	2007	2008	2009	Ene-ago 2009	Ene-ago 2010	Part. 10	Crec. 08-09	Crec. 09-10
1º EE.UU.	118.809	228.382	249.592	309.928	220.551	179.583	77.8%	24%	-19%
2º Japón	28.808	24.829	23.756	27.246	19.466	28.179	6.8%	15%	45%
3º Canadá	17.148	19.604	18.095	22.583	14.588	17.526	5.7%	25%	20%
4º El Salvador	10.965	9.298	8.200	10.199	5.961	4.153	2.6%	24%	-30%
5º Costa Rica	5.684	5.979	6.468	6.991	4.878	5.506	1.8%	8%	13%
Otros	26.932	22.167	20.559	21.207	11.998	11.249	5.3%	3%	-6%
Total	208,346	310,260	326,670	398,153	277,442	246,198	100%	22%	-11%

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

En este mismo sentido, Michoacán es el primer estado productor consumidor y exportador de aguacate con aproximadamente el 83% del total de la producción nacional.

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

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

(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 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 (ver tabla 2), se ha perdido participación en este mercado (ver imagen 1).

Tabla 2 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.

En el periodo 2009-2010 se tenía una participación del 54.1% en el mercado, sin embargo para el periodo 2010-2011 el porcentaje fue de 51.7% de participación de los exportadores de aguacate michoacanos en el mercado norteamericano.

<http://informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

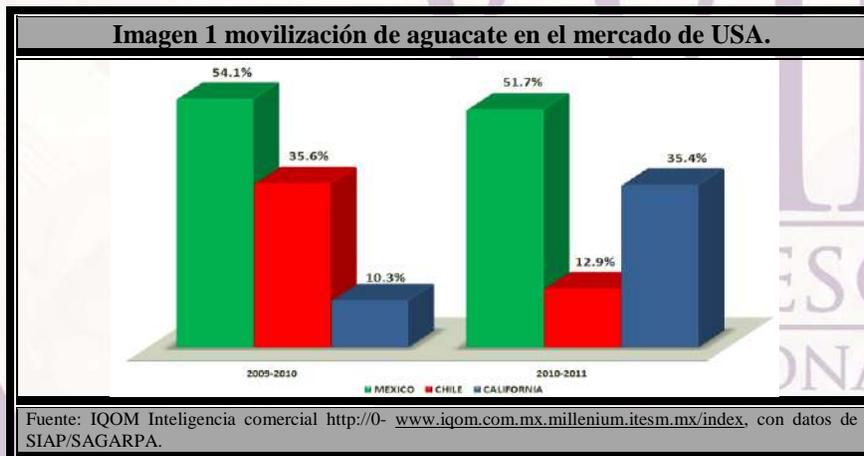
52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Por lo tanto, en este artículo se muestran los resultados de la investigación sobre las actividades desarrolladas por los agentes económicos de la cadena de valor del aguacate.



Referencias teóricas

De acuerdo con Bacharach, el objetivo final de la investigación es generar una nueva teoría. Y define una teoría como una “declaración de las relaciones entre las unidades observadas o aproximadas en el mundo empírico”. Las unidades aproximadas significan los constructos, que por su misma naturaleza no pueden ser observados directamente (centralización, satisfacción, o cultura). Las unidades observadas significan las variables, que son operacionalizadas empíricamente para su medición. La meta fundamental para una teoría es contestar las preguntas “cómo”, “cuando” y “porqué”. La expresión de la teoría se puede poner en contraste con una descripción, que tiene como objetivo sobre todo el contestar la pregunta “qué” (Bacharach, 1989). Por lo tanto, las teorías que sustentan esta investigación son la teoría de la cadena de valor, la teoría de la ventaja competitiva temporal y sostenida, la teoría de la calidad y la teoría de la Gestión ambiental.

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, 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 2 muestra los agentes que componen la cadena de valor del aguacate.



Teoría de la Ventaja competitiva temporal en retrospectiva

El concepto de ventaja competitiva ha tomado un lugar central en las discusiones de la estrategia de negocio. 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.

La ventaja competitiva es definida como: "la rentabilidad sostenida por encima de la normal." (Peteraf M. A., 1993). 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 tamaño de empresa, localización, acceso a los recursos (Ghemawat, 1986).

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”. Además, deben poseer cuatro atributos: rareza, valor, la imposibilidad de ser imitada, y su incapacidad para ser sustituido. 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 (O’Shannassy, 2008).

http://cc
informa@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

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). De manera reciente surge 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) (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). 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 (Tece, 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). Con el fin de ganar poder en el mercado sobre sus rivales, las empresas que compiten pueden formar carteles (Noguera & Pecchecchino, 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. 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. 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).

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad Universitaria
México, D.F.

http://ce
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

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, 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; (2) las rutinas de intercambio de conocimientos; (3) los recursos y capacidades complementarias; (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 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).

Calidad

El movimiento de la calidad de los últimos 20 años ha hecho hincapié en un enfoque sistémico para la mejora de la calidad y la productividad dentro de la fuerza de trabajo. Tales filosofías orientadas a la calidad 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). 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. 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. Sin embargo, en esencia 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, de tal manera que el concepto de calidad evoluciono mediante su transferencia a los eslabones de la cadena de valor. El resultado de esta evolución fue la mejora 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 & Ghoreishi, 2011). De tal manera, que cuando el desempeño organizacional muestra una ganancia significativa, no es por esfuerzos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

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.

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). 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).

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.

http://ccinformatica.unam.mx

El modelo de variables utilizado en esta investigación se muestra en la figura n°3 formado por variable independiente diferenciación, dimensiones calidad con los indicadores

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

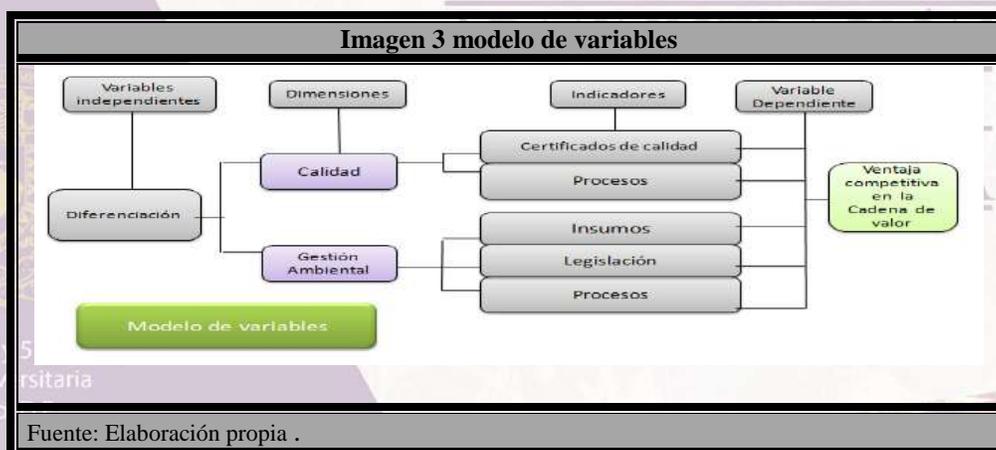
certificadores de calidad y procesos y la gestión ambiental con los indicadores insumos, legislación y procesos.

Universo y muestra

En esta investigación científica y de acuerdo con la Comisión Michoacana del Aguacate (COMA) el universo de estudio está formado de la siguiente manera:

Viveristas Este eslabón está formado por un total de 60 asociaciones, **Productores** Este eslabón por 4543 elementos, **APEAM** este eslabón de los empaques está formado por 32 elementos y son los únicos autorizados para poder exportar aguacate a Estados Unidos.

Unión de transportistas agropecuarios de Uruapan A.C. UTASU Este eslabón de la cadena está conformado sólo por 8 empresas de auto transporte especializado. 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%. Por lo tanto, la muestra quedo de la siguiente manera: viveristas 51, productores 354, empaques 29, transportistas 8.



Escala de Medición

La medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernandez Sampieri & Fernandez, 2010). En el instrumento de medición se utilizó una escala tipo Likert¹, La escala para el cuestionario tiene cinco intervalos, como se muestra en la imagen 4. También se agregó una pregunta complementaria al cuestionario, en la parte derecha del mismo y consiste en cuestionar 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

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 como lo muestra la tabla n°3

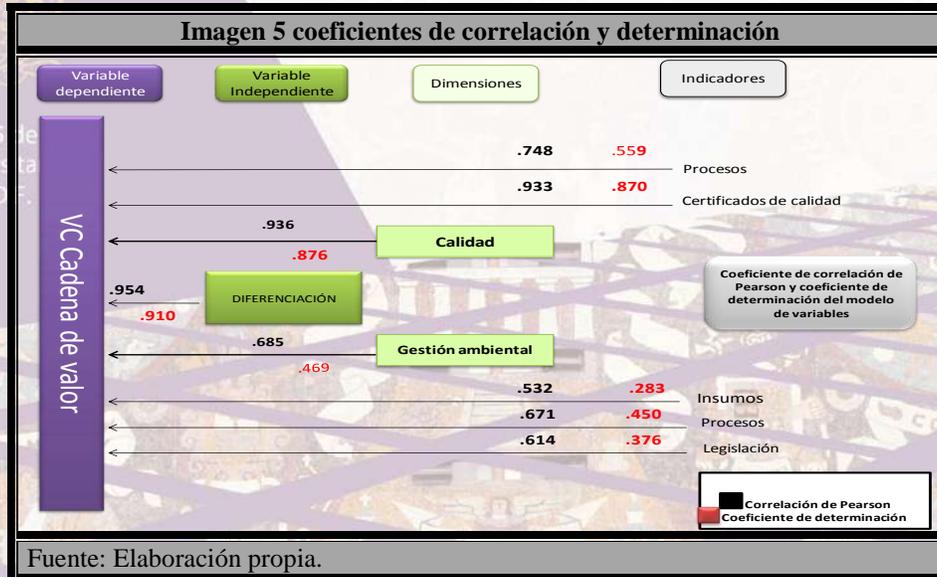
Tabla 3 medición de la confiabilidad

variable	Alfa de Cronbach
Cuestionario aplicado	.962
Calidad	.909
Gestión Ambiental	.920

Fuente: elaboración propia

Coefficiente de correlación de Pearson

La imagen 5 muestra el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación (r^2) del modelo de variables.



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 de la correlación de Pearson es de 0.954 y un coeficiente de determinación de 0.910.

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°4, 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, también para estas organizaciones es significativo que sus empleados trabajen bajo las normas de calidad y además los encuestados están convencidos de que contando sus empresas con una certificación de calidad se obtiene una ventaja competitiva. Sin embargo, los resultados por eslabón y de acuerdo a las respuestas, muestran que los empaques son los de mejor desempeño en esta dimensión, ya que, la media cae en el rango de muy alto, los productores en rango de alto, los transportistas y viveristas en regular.

Tabla 4 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

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 porque mejoran la competitividad de sus organizaciones. En este indicador, los resultados por eslabón, muestran a los empaques y productores con el mejor resultado ya que, según las respuestas proporcionadas por estos agentes, la media cae en el rango de alto, los transportistas regular y viveristas bajo.

Tabla 5 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 18.7 cayendo en la parte central del rango de alto, infiriéndose que, para las organizaciones de la cadena de valor, el establecimiento de certificados de calidad en sus procesos traerá eficiencia y obtendrán una ventaja competitiva. Los resultados individuales revelan que los empaques y productores son los eslabones con mejores resultados sus respuestas caen en el rango de alto y regular para los transportistas y viveristas.

Tabla Indicador procesos				
1) muy bajo	2) bajo	3) regular	4) alto	5) muy alto
5	9	13	17	21
Fuente: Elaboración propia en base a la Investigación de campo				

18.7

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°7) 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. Los resultados por eslabón expresan que ninguno de estos tiene establecido políticas de cuidado ambiental serias, ya que, los empacadores, viveristas y productores y transportistas sus respuestas caen en el rango de bajo.

Tabla 7 Dimensión gestión ambiental				
1) muy bajo	2) bajo	3) regular	4) alto	5) muy alto
17	30.6	44.2	57.8	79.8
Fuente: Elaboración propia en base a la Investigación de campo				

37.9

Indicadores de la Dimensión Gestión Ambiental

La dimensión Gestión Ambiental está formada por los indicadores insumos, procesos y legislación. La tabla n° 8 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, no se exige a sus proveedores que tengan políticas de cuidar el ambiente, 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. En este indicador, las respuestas de los empacadores caen el rango de regular, productores y viveristas en bajo y transportistas en muy bajo.

Tabla 8 Indicador insumos				
1) muy bajo	2) bajo	3) regular	4) alto	5) muy alto
6	10.8	15.6	20.4	25.2
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 sus clientes y proveedores no les exigen que tengan una política de cuidar el medio ambiente ver tabla n° 9. De igual manera que el indicador anterior los resultados muestran un bajo desempeño de toda la

cadena, los empacadores caen el rango de regular, productores y viveristas en bajo y transportistas en muy bajo.

Tabla 9 1 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 la 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 ver tabla n° 10. Los resultados por eslabón indican que los empacadores y productores caen en el rango de regular y los viveristas y transportistas en el nivel de bajo.

Tabla 10 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

Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad de México

Conclusiones

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

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, que las empresas de la cadena de valor del aguacate comprendan que la calidad y la gestión ambiental deben de ser administradas exitosamente, en estos tiempos en los cuales estas estrategias son obligatorias para sobrevivir y competir. Los resultados mostrados en estas dos dimensiones aunque tengan valores similares no caen en el mismo rango, debido a que los resultados de estas dimensiones están relacionadas directamente con el número total de preguntas que cada dimensión tiene, así como las respuestas proporcionadas por las personas encuestadas, la dimensión calidad contiene 10 preguntas y la gestión ambiental 17. Por otro lado, la escala contiene 5 rangos muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto, los cuales contienen 6 valores

http://co
informa
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

este es el método de formar una escala de 5 rangos, ya que, la escala tipo Likert tradicionalmente usada, únicamente tiene 4 rangos aunque cuente con 5 valores numéricos. Esta escala usada permite señalar el rango exacto correspondiente a los resultados de la medición realizada.

Por lo que respecta a la escala agregada a la derecha la cual contiene tres opciones de respuesta, muy importante, importante y sin importancia, los resultados muestran que el 87% de la cadena considera muy importante estas dimensiones y el 13% importante, lo que se intuye cierta contradicción especialmente en la dimensión de gestión ambiental.

Es evidente que las compañías tienen diferentes capacidades para manejar la calidad y la gestión ambiental, las cuales se transformen en la entrega de beneficios a los clientes. Es importante, que las empresas de la cadena de valor del aguacate razonen que la calidad de la gestión ambiental debe de ser implementada exitosamente a lo largo de toda la cadena, en estos tiempos en los cuales estas estrategias son obligatorias para sobrevivir y 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 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.

En relación al desempeño de los eslabones de la cadena, son los empacadores y los productores los que muestran el mejor trabajo en relación a la variable calidad ya que, de acuerdo con las respuestas obtenidas el 76% de los empacadores y el 75% de los productores revelaron que tienen certificados de calidad en los procesos de sus actividades, en este mismo sentido, los viveristas y transportistas únicamente el 50% manifestaron contar con los certificados. Por otro lado, 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.

<http://ccia.unam.mx/informacion>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

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.

Por otro lado, 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.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Referencias

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* .

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.

Bacharach, S. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy for Management Review* , 4 (14), 496-515.

Beatty, J. (2000). *Statistical Methods* (sexta ed., Vol. Vol. Uno). (P. Publishing, Ed.) New York:: McGraw-Hill, .

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, . M. (2003). *Competitividad de las empresas exportadoras de aguacate*. Morelia, MICHOACÁN, MÉXICO: UMSNH.

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

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.

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.

Hernandez Sampieri, R., & Fernandez, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

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.

Lakhe, R., & Mohanty, R. (1994). , "Total quality management concepts, evolution and acceptability in developing economies. *International Journal of Quality and Reliability Management* , 11 (9), 9-33.

Mahoney, J., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* , 13 (5), 363-80.

Morales, M., Pech, J.(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.

<http://cei.unam.mx> Nations, United. (19 de February de 2007). GLOBAL VALUE CHAINS FOR BUILDING NATIONAL PRODUCTIVE CAPACITIES. *TRADE AND DEVELOPMENT BOARD* , 4.

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Noguera, J., & Pecchecchino, 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.

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.

Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* , 14, 179-191.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal* , 14 (3), 179-91.

R.S.M, L., Zhao, X., & Xiao, M. (2004). "Assessing quality management in China withMBNQA criteria". *International Journal of Quality and Reliability Management* , 21 (7), 699-713.

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.

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

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

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.

Talib, F., & Ghoreshi, M. (2011). " a study of total quality management and supply chain management practices". *Journal of Productivity and performance Management* , 60 (3), 268-288.

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.

Tortella, G. (2006). *Los orígenes del siglo XXI: Un ensayo de la historia social y económica contemporánea* (2da. ed.). Madrid: Gadir 1.

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.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510