

CLUSTER AGUACATERO EN EL ESTADO DE MICHOACÁN, MÉXICO

K. Villafán¹, M. Guitrón², O. Pedraza³ y J. Bonales⁴

¹Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Correo electrónico: kabeav_1@yahoo.com.mx

²Profesor-Investigador del Instituto Tecnológico de Morelia, México, E-mail: guitronvargas@yahoo.com.mx

³ Profesor-Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Michoacán, México E-mail: ohprend@zeus.umich.mx

⁴ Profesor-Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Michoacán, México E-mail: j_bonales@yahoo.com

Este estudio tiene como objetivo identificar las empresas del sector aguacatero que se ubican en el municipio de Uruapan, Michoacán, México, con la finalidad de identificar las variables que explican su competitividad, y especialmente su mayor desempeño en relación a aquellas que no se localizan dentro del clúster, teniendo siempre presente que la competitividad se entiende referida a los mercados internacionales, con lo que la capacidad exportadora será un elemento fundamental a tener a considerar. El documento de investigación fue enfocado con el conocimiento de las principales teorías de clusters. La hipótesis a demostrar es: las empresas aguacateras ubicadas en Uruapan, Michoacán constituyen un cluster y, en consecuencia, obtienen mejores resultados económicos que aquellas otras empresas del mismo sector ubicadas de forma dispersa en otras localizaciones geográficas. Ello es debido a que en el cluster del aguacate se comparten recursos y capacidades que configuran “capacidades industriales”, las cuales se fundamentan, principalmente, en la mejora de la calidad, el precio de venta como consecuencia de la disminución de costes, la innovación tecnológica, la capacitación y formación de directivos y empleados, y en el control de los canales de distribución.

Palabras claves: cluster, aguacate, exportación, Michoacán.

AVOCADO-PRODUCING CLUSTER IN THE STATE OF MICHOACAN, MÉXICO

K. Villafán¹, M. Guitrón², O. Pedraza³ and J. Bonales⁴

¹Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Correo electrónico: kabeav_1@yahoo.com.mx

²Profesor-Investigador del Instituto Tecnológico de Morelia, México, E-mail: guitronvargas@yahoo.com.mx

³ Profesor-Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Michoacán, México E-mail: ohprend@zeus.umich.mx

⁴ Profesor-Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Michoacán, México E-mail: j_bonales@yahoo.com

This study has the objective of identifying the companies of the avocado sector located in Uruapan, Michoacan, Mexico. Such identification is made in order to recognize the variables explaining its competitiveness and especially the higher performance in relation to those that are not part of the cluster, always considering that the competitiveness is here related to international markets; therefore, the export capacity will be a fundamental element to be taken into account. The research paper was focused on the knowledge of the main theories on clusters. The hypothesis to be demonstrated is the following: avocado-producing companies located in Uruapan, Michoacan, constitute a cluster and, obtaining better economic results than those companies of the same field located in a scattered way in other geographical locations. This occurs because resources and capacities are shared in a cluster, forming "industrial capacities", which are mainly based on improving the quality, the sale price as consequence of cost reduction, technological innovation, training of directors and employees and on controlling the distribution channels.

Keywords: cluster, avocado, export, Michoacan

ANTECEDENTES

La explotación comercial del cultivo de aguacate en gran escala, se inició hace aproximadamente setenta años en los estados norteamericanos de California y la Florida, para luego extenderse a otros países como Israel, Sudáfrica, Argentina, España y a su país nativo: México, donde se consolidó la producción comercial a gran escala, inicialmente como alternativa de diversificación para los cultivos de café, cuando se promovió el cultivo de la variedad Fuerte (híbrido mexicano-guatemalteco) y posteriormente, de la variedad Hass (variedad mejorada de raza mexicana) hoy líder en el mercado internacional (Alvisouri, 2001; Ayala, 1998). En México no se ha especializado en la promoción y venta de otras variedades, siendo la variedad Hass, la que representa cerca del 90% de la producción de aguacate de este país.

El sector aguacatero del estado de Michoacán no se encuentra bien estructurado en la tecnificación de la producción (1,000,000 t/año), capacitación e investigación, en la comercialización del aguacate michoacano se ha dado un rezago con relación a otros países productores, como en Israel, Chile, Estados Unidos de América y España. Situación delicada si tenemos en cuenta que se trata de un sector que se dirige, además de a cubrir las necesidades domésticas, principalmente a la exportación (Alvisouri, 2001; Atlas, 2003; Ayala, 1998).

Ello es debido a que con anterioridad a adoptarse por México el modelo de economía de libre mercado (Ayala, 1998), a partir de la década de los ochenta (que ha ocasionado una serie de posibilidades y de oportunidades para las empresas mexicanas), el modelo económico impulsado por los gobernantes era el de sobreprotección de las empresas, lo cual contribuyó al retraso en las

prácticas modernas de gestión, que se quedaron obsoletas y en exceso conformistas con la situación, afectando con ello negativamente al prestigio y competitividad de las empresas mexicanas. Situación que, a pesar del cambio de modelo económico, todavía está presente en muchas mentalidades de los administradores empresariales. En consecuencia, la apertura comercial es vista, en la mayoría de las compañías, como una actividad problemática que altera su ancestral manejo, restringe los márgenes de acción y las obliga a trabajar, de manera estratégica, para el logro de sus objetivos; cuestiones todas a las que los ejecutivos de las empresas mexicanas no están acostumbrados, por lo que provocan fuertes resistencias al cambio de mentalidad y por tanto, en las prácticas de gestión de las empresas (Alvisouri, 2001; Ayala, 1998).

Debido al gran impacto que tiene la producción y comercialización del aguacate en Michoacán. Directorio de principales empacadores y exportadores de aguacate, se han creado diversas organizaciones que buscan apoyar y organizar las diferentes uniones productoras del estado (Atlas, 2003).

La alteración que causa tal apertura en la dirección de las empresas, se relaciona directamente con su competitividad, es decir: las empresas que no estén preparadas para hacer frente a la apertura, reflejan una disminución de su participación de mercado; baja que se considera como un problema que debe resolverse y que, es ocasionado por la entrada al país de nuevos competidores y nuevos productos (Amit y Shoemaker, 1993).

MARCO TEÓRICO

Concepto de distrito industrial, red y clúster

Dos de los conceptos con los que el término cluster está íntimamente relacionado en la literatura son los de distrito industrial y el de redes empresariales; Dichos conceptos aunque similares en numerosos aspectos presentan diferencias relevantes. Por esta razón, nos parece oportuno diferenciarlos (Vidal, 2004): El distrito industrial se define como un sistema productivo localizado geográficamente, donde se ubican un gran número de empresas que se dedican a la elaboración, en sus distintas fases, de un producto homogéneo, formando un todo social y económico. Esto quiere decir que existe una estrecha interrelación entre las esferas social, política y económica; donde el funcionamiento de una de ellas está determinado por el funcionamiento y organización de las otras (Pyke y Sengenberger, 1993).

Dichas concentraciones empresariales se suelen explicar por la aparición de economías de aglomeración, provocadas por potentes externalidades surgidas, precisamente, de la existencia de una concentración de empresas en un territorio determinado. Las economías estáticas de aglomeración se alcanzan cuando la concentración local de clientes o de empresas proveedoras es tal que: a) los productores obtienen economías de escala en la producción o en la distribución,

b) las empresas locales acumulan suficiente demanda para justificar la creación de infraestructuras especializadas, y c) se produce una división especializada de la mano de obra. Por otro lado, las economías dinámicas de aglomeración consisten en la obtención de ventajas en términos de aprendizaje y de mejora tecnológica (Harrison, Kelley y Gant, 1996).

Según Becattini (1992), las características que estructuran un distrito industrial son:

- La comunidad local, la cual presenta un sistema relativamente homogéneo de valores e ideas, que son la expresión de una ética del trabajo y de la actividad; paralelamente debe desarrollarse un sistema de instituciones y reglas sociales para la difusión de dichos valores. Ello constituye una de las condiciones esenciales para el desarrollo del distrito.
- La población de empresas, donde cada una de ellas tiende a especializarse en una sola fase, o en unas pocas, de los procesos productivos típicos del distrito. Dichas empresas pertenecen, principalmente, a la misma rama industrial, pero adoptando un enfoque amplio de dicho término, ya que incluye también a las empresas auxiliares y de soporte; es por ello que se suele preferir el vocablo francés de *filiière* o rama integrada verticalmente.
- Los recursos humanos, que tienden a reasignarse constantemente entre las distintas empresas del distrito en función de las condiciones de productividad y de competitividad que se den en cada momento. Ello es posible por la especialización de los trabajadores en tareas compartidas por las diversas empresas, lo que permite una enorme adaptación a las fluctuaciones de la demanda.
- La competencia y la cooperación entre las empresas del distrito. Estas empresas son competidoras entre sí por elaborar un mismo producto; pero, a la vez, también cooperan, al compartir infraestructuras, conocimientos, personal, transportes, proveedores, entre los principales.
- El mercado, en el sentido de considerar el distrito industrial como una "imagen" independiente de las empresas individuales que lo forman. Es decir, el "producto representativo" de cada distrito ha de distinguirse de mercancías parecidas por alguna característica peculiar relativa a sus cualidades medias: materias primeras, tratamiento técnico, plazos de entrega.
- El progreso y avance tecnológico, que es un proceso que se logra gradualmente a través de la autoconciencia de todos los segmentos de la industria; siendo ésta una de las características que en mayor medida definen al distrito industrial.

Por su parte, Rabelotti (1998) enumera cuatro elementos con el mismo propósito:

- Es una agrupación de empresas, principalmente de pequeña y medianadimensión, concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente,
- unidas por un conjunto de vínculos hacia adelante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra mercado, para el intercambio de bienes, información y recursos humanos,
- con un entorno cultural y social común que vincula a los agentes económicos y permite la creación de códigos de comportamiento comunes, tanto explícitos como implícitos, y
- amparadas por una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo a las empresas.

Como puede apreciarse los conceptos de cluster y de distrito industrial están estrechamente interrelacionados. Sin embargo, consideramos que no son exactamente equiparables. A nuestro modo de ver, el distrito industrial se fundamenta en el dinamismo de las pequeñas y medianas empresas dedicadas cada una a una única fase del proceso productivo; en cambio en el cluster las empresas pueden ser de cualquier dimensión y realizar varias fases productivas (Vidal, 2004).

Por otro lado, el distrito industrial y los clusters se asocian, desde la perspectiva organizativa, al concepto de redes empresariales o *networking*; que se definen como un conjunto de empresas que mantienen estrechas relaciones entre ellas, mediante (Vidal, 2004):

- La obtención de información, a través de contactos personales, sobre proveedores, distribuidores, clientes, etc.;
- La formación de una red de subcontratación productiva o de aprovisionamiento de servicios comunes;
- El establecimiento de relaciones proveedor/cliente como alternativa a la integración vertical, en la medida que se establecen relaciones no jerárquicas de colaboración; y,
- La transferencia de información y de resultados de investigación.

Las redes de empresas constituyen una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran y cooperan para alcanzar unos objetivos comunes orientados hacia el desarrollo competitivo de sus integrantes, obteniendo unos beneficios individuales mediante la acción conjunta (Vidal, 2004).

Pero ello no implica que los miembros de la red se ubiquen necesariamente en el mismo territorio, lo cual es el rasgo principal de un distrito industrial o un cluster. En consecuencia, se puede afirmar que las empresas que integran un distrito industrial o un cluster formaran, por la propia naturaleza de estos conceptos, intensas relaciones entre ellas, constituyendo múltiples redes. Sin embargo, un conjunto de empresas que se integren en una red empresarial no constituyen, por ello, un distrito industrial o un cluster. Consideramos, además,

que las redes están generalmente constituidas por un número mucho menor de firmas que los distritos o los clusters; que las empresas que componen una red son claramente identificables y su composición tiende a ser menos variable; y que la participación en ellas es selectiva, es decir las empresas miembros eligen a los nuevos miembros. Esto no ocurre en los distritos industriales o en los clusters, donde la ubicación en el territorio no requiere la autorización del resto de empresas localizadas en él. No obstante, según algunos autores, las redes podrían ser consideradas como una evolución de los distritos industriales (Olivanti, 1992); mientras que para otros, se trata de dos fenómenos complementarios, aunque no jerárquicamente subordinados (Camagni, 1989).

Los recursos y capacidades compartidos en los cluster

La aplicación de los conceptos de la Teoría de Recursos y Capacidades a las concentraciones geográficas de empresas o clusters, permite analizar la mejora de la competitividad de las empresas que lo integran, fundamentándola en el hecho de compartir ciertos recursos y capacidades externos a cada organización, generados bien por la cooperación entre ellas, bien por pertenecer a una localización geográfica concreta. De esta manera, como indican De Luca y Soto (1995), la unidad de investigación para el análisis de la competitividad deja de ser la noción tradicional de sector productivo o rama económica para constituirse como el área geográfica caracterizada por condiciones económicas, sociales y territoriales, en la cual se establecen, en un marco de competencia, relaciones de cooperación empresarial basadas en la complementariedad de los distintos procesos productivos llevados a cabo por las diversas empresas que componen la Agrupación Sectorial Territorial (AST).

No se trata simplemente de compartir recursos y capacidades complementarios entre las distintas empresas, sino aquellos que surgen de la interacción constante y permanente entre las empresas de la AST y entre éstas y su entorno socioeconómico más inmediato. Tal como indican Camisón y Molina (1996), ello puede permitir una profundización en la capacidad explicativa de las realidades empresariales basadas en experiencias colectivas de organizaciones.

Según Camisón (2001) por pertenecer a una AST, es decir, a una agrupación de empresas concentradas en una zona geográfica determinada y en torno a una actividad principal, las empresas obtienen ventajas compartidas. Estas ventajas son de tres tipos, en primer lugar, y desde la perspectiva marshalliana, ventajas económicas derivadas de las externalidades, en segundo lugar, y bajo la perspectiva del análisis sociológico de los distritos industriales, ventajas para las empresas por ubicarse en un entorno con ciertos patrones de organización social, y por último, y desde una perspectiva estratégica, las ventajas de los recursos y capacidades compartidos a los que tienen acceso en su cluster, además de las que se derivan de los activos que controla de forma individual.

En cuanto a las ventajas económicas derivadas de las externalidades, la enumeración más conocida de factores que la provocan distingue tres grupos de factores estimuladores de la concentración territorial de las empresas de un sector (Marshall, 1920, 1923).

- Los flujos de información relacionados con las habilidades y conocimientos específicos del sector que se difunden con facilidad entre empresas vecinas y dan lugar a un proceso acumulativo, en el tiempo y el espacio, de *know-how* (“efecto derrame”). Es lo que actualmente denominamos como *knowledge spillovers* o desbordamiento tecnológico intraindustrial, que facilita la generación y difusión de la innovación tecnológica en el territorio.
- La existencia de aglomeraciones de empresas de un sector favorece el establecimiento de otras actividades complementarias proveedoras de inputs y de servicios de carácter especializado. Así, la división del trabajo que se puede alcanzar, gracias a la existencia de una masa crítica mínima, reduce los costes de producción para el conjunto de las empresas. Se trata, en general, de la disponibilidad de inputs difícilmente comercializables y ofertados por los proveedores locales.

La formación de un mercado de trabajo especializado, compartido por todas las empresas del sector localizadas en un mismo territorio; donde tanto patronos como trabajadores pueden obtener ventajas de la aglomeración. Los primeros al contar con una amplia oferta de trabajo especializado que permite ajustar las plantillas a las necesidades de cada momento; los segundos al disponer de la seguridad de no depender de una única empresa demandante de trabajo.

Competitividad

La competitividad en la actividad económica actual de una nación, estado, municipio ó empresa, tradicionalmente había estado determinada por la abundancia o escasez relativa de los recursos con los que contaba; sin embargo hoy en día la disponibilidad de los recursos no son suficientes para hacer que un país ó empresa sea competitivo, sino que además se requiere de la acción de un conjunto de factores y variables para un adecuado funcionamiento, como el nivel tecnológico, la organización de la producción, el financiamiento, la comercialización, la protección al medio ambiente, la política económica, aunado a la innovación tecnológica. Una de las inquietudes pasadas y actuales de los agentes económicos son las diferencias en la productividad que presentan las empresas, los sectores y las naciones entre sí; ante esta situación se ha señalado a la innovación tecnológica, la interacción entre los agentes económicos como variables fundamentales para alcanzar y sostener los niveles de competitividad (Corona, 1990; Dutrénit, 1992; Solleiro, 1998).

Scheel (2000), menciona que la competitividad es el proceso de observar, medir y comparar las mejores practicas(BP), las organizaciones de clase(WC) y los factores de clave que han hecho exitosas a las industrias a niveles

mundiales, y compararlos contra las competencias básicas locales para transformarlos en ventajas innovadoras de gran valor agregado y diferencial, capaces de crear en cero-tiempo posicionamientos excelentes, nuevos procesos, gran capital, riqueza y un aprendizaje que pueda reproducir e innovar las condiciones favorables para generar dinamismo en otras alternativas, más capital en forma sustentable y en cualquier lugar del mundo.

Distritos industriales

Vidal (2003) menciona que dos de los conceptos con los que el termino cluster esta íntimamente relacionado en la literatura son los de distrito industrial y el de redes empresariales.

Costa (1998), define a los distritos industriales como: Compuestos a base de entramados o redes de empresas de tamaño reducido (PYMES), especializadas en fases distintas del proceso de producción, formando un sistema productivo conjunto, descentralizado, flexible y eficiente.

Pyke y Sengenberger (1993) definen al distrito industrial como un sistema productivo localizado geográficamente cerca una de otras en un territorio determinado, donde se ubican un gran numero de empresas que se dedican ala elaboración, en sus distintas fases de un producto ó servicio, formando un todo social, político y económico.

Los “distritos industriales” podrían enclavarse en cualquier tipo de región (pobre o rica) a priori, por lo que el desarrollo teórico en torno a esta figura no implica necesariamente un crecimiento regional divergente. Sin embargo, la doctrina sugiere que los distritos que parten con una ventaja inicial son susceptibles de conservar al menos esa ventaja, lo que supondría de facto la divergencia regional a medio plazo (De Luca y Soto, 1995).

Los clusters industriales son recomendados como un medio para mejorar el encausamiento de los esfuerzos porque permite capturar las relaciones económicas entre sectores industriales específicos y, porque éste provee un conjunto de herramientas que ayudan a definir la estrategia de desarrollo económico de una región.

El grupo de compañías que forman el cluster industrial cuenta con un activo conjunto de relaciones entre ellas para lograr eficiencia individual y competitividad grupal.

Estas relaciones caen dentro de tres categorías generales:

- Relación entre compradores y proveedores.
- Relación dentro competidores y colaboradores; y,
- Relación por recursos compartidos.

Los clusters industriales pueden mejorar a corto plazo la atractividad de toda la industria a través de la identificación de sectores prósperos y la definición de ventajas específicas.

Hoy en día un cluster industrial es más definido en base a sus funciones que a sus productos.

En lugar de referirnos a empresas de una específica industria agrupada en un área, hoy en día éstas se agrupan por proveedores de materias primas, transferencia de tecnología, compradores de y aún de competidores de otra industria.

Por lo anterior la hipótesis de esta investigación, es la siguiente: *Las empresas aguacateras ubicadas en los alrededores de la ciudad de Uruapan constituyen un cluster y, en consecuencia, obtienen mejores resultados económicos que aquellas otras empresas del mismo sector ubicadas de forma dispersa en otras localizaciones geográficas. Ello es debido a que en el cluster del aguacate se comparten recursos y capacidades que configuran “capacidades industriales”, las cuales se fundamentan, principalmente, en la mejora de la calidad, el precio de venta como consecuencia de la disminución de costes, la innovación tecnológica, la capacitación y formación de directivos y empleados, y en el control de los canales de distribución.*

Conclusiones

Las empresas aguacateras ubicadas en los alrededores de la ciudad de Uruapan constituyen un cluster y en consecuencia, obtienen mejores resultados económicos que aquellas otras empresas del mismo sector ubicadas de forma dispersa en otras localizaciones geográficas. Ello es debido a que en el cluster del aguacate se comparten recursos y capacidades que configuran “*capacidades industriales*”, las cuales se fundamentan, principalmente, en la mejora de la calidad, el precio de venta como consecuencia de la disminución de costos, la innovación tecnológica, la capacitación y formación de directivos y empleados, y en el control de los canales de distribución y considerando lo siguiente:

- Las empresas del aguacate ubicadas en el cluster de Uruapan obtienen mejores resultados económicos que aquellas ubicadas de forma dispersa en otras localizaciones geográficas.
- Las empresas del aguacate ubicadas en el cluster de Uruapan se benefician competitivamente de los recursos y capacidades compartidos (mercado de trabajo local especializado, existencia de centros de formación y de asociaciones empresariales, innovación conjunta, etc.) generados en dicha localización geográfica al convertirse en “capacidades industriales” del cluster.
- Las empresas del aguacate ubicadas en el cluster de Uruapan obtienen una mayor competitividad al aplicar estrictas normas compartidas de calidad, al mejorar su sistema de control de la calidad y una readecuación del sistema de inspección de la calidad.

- Las empresas del aguacate ubicadas en el cluster de Uruapan consiguen mejores cuotas de mercado de exportación al ofrecer un mejor precio en el mercado exterior que abastecen, fruto de unos menores costos de producción y de comercialización al compartir recursos entre ellas.
- Las empresas del aguacate ubicadas en el cluster de Uruapan generan una fuerte ventaja competitiva mediante la innovación tecnológica que crea una “atmósfera industrial” idiosincrásica en el cluster.
- Las empresas del aguacate ubicadas en el cluster de Uruapan logran niveles más elevados de competitividad al desarrollar capacidades conjuntas fundamentadas en la capacitación y la formación de directivos y empleados.
- Las empresas del aguacate ubicadas en el cluster de Uruapan logran niveles más elevados de competitividad al controlar conjuntamente los canales de distribución.

Es necesario invertir en capacitación a diferentes niveles, a fin de que puedan crecer estas empresas, generar empleos permanentes con sus debidas prestaciones y hacerlos mas competitivos en el mercado.

Las exportaciones mexicanas del llamado petróleo verde (aguacate) han crecido muy rápidamente desde 1998, la participación de nuestro país en el mercado internacional en relación de dicho producto se ha elevado considerablemente en poco tiempo.

El análisis presentado en este trabajo sugiere el crecimiento de las exportaciones mexicanas de aguacate esta asociado al mejoramiento de la competitividad a nivel internacional.

Literatura Citada

ALVISOURI *et al.* 2001, resúmenes IV Congreso Mundial del Aguacate, Uruapan, Michoacán, México.

ATLAS GEOGRÁFICO DEL ESTADO DE MICHOACÁN. 2a. ed. Morelia, 2003. Michoacán, México: Gobierno del Estado, Secretaría de Educación Michoacán-Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo: El Colegio de Michoacán: Editorial EDDISA, SA de CV. 308 pp.

BONALES, J.; SÁNCHEZ M., “Competitividad Internacional de las empresas Exportadoras de Aguacate” ININEE, 1ª ed. México 2003. pp. 13-22.

CHESS, B. 1994. In Search of yield-Increasing Avocado Production. California Grower, *Rincon Information Management Corporation*, California November.

FERNÁNDEZ, Z. 1995. Las bases internas de la competitividad de la empresa”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, N. 2, pp. 11-19.

FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. 1996. La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5. N. 3, pp. 73-92.

GONZÁLEZ, J. 2001. "Estados Unidos: Regulaciones no arancelarias a la importación de aguacate". Artículo. *Revista Negocios Internacionales Bancomext*. México.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; KIM, H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 767-798.

KOTLER, P. 2001. *Dirección de Marketing*. México, D.F. Editorial Prentice Hall, . 8va Edición.

MORENO L. M.; PERIS, F. J. y GONZÁLEZ, T. 2001. *Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Prentice-Hall. Madrid.

PAZ, V. R. 1997. Resumen de la Regla para la Exportación de Aguacate Michoacano a Estados Unidos – México, tema desarrollado durante el curso internacional denominado *La Comercialización del Aguacate a los E.U.A, Uruapan, Mich.*, México. P. 3

PERIS, F. J.; FERNÁNDEZ, R. y TARAZONA, F. 1995. *Curso de dirección y organización de empresas*. Valencia: Tirant lo Blanch.

PIORE, M. J., Y SABEL, C. F. 1990 (e.o, 1984). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Universidad. Trad: M. E. Rabasco y L. Toharia

PORTER, M. E. 1985. *Estrategia competitiva*. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, DF: CECSA.

PORTER, M. E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.

PORTER, M. E. 1999. *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.

PORTER, M. E. 2004. *La ventaja competitiva de las naciones*. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 3^{era} edición, México, DF. CECSA. 556 pp.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. 1990. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 79-91.

RABELLOTI, R. 1998. *Recovery of a mexican cluster: Devaluation bonanza or collective efficiency?*. Institute of Development Studies, Working Paper, N. 71.

REEVES, C. A. y BEDNAR, D. A. 1994: Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*. Vol. 19. No. 3.

RUSSO, M. 1985. Technical change and industrial district: The role of interfirm relations in growth and transformation of ceramic tile production in Italy". *Research Policy*, Vol. 14, pp. 329-343.

SCHEEL, C. 2000. Competencia en Arenas globales, un enfoque metodológico para lograr alta competitividad. Edit. Trillas. México, D.F.

TELSER, L.G. (1987): *A theory of efficient cooperation and competition*. Cambridge: Cambridge University Press.

VILA, A. 2004. Los recursos compartidos como fuente de ventajas competitivas en los clusters empresariales: El conocimiento interorganizacional. Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad de Vigo, España. 15 pag. 35-42.

VILA, M.; FERRO, C. y RODRÍGUEZ, M. 2004. Agrupamientos sectoriales territoriales (AST): Reflexiones acerca de los recursos compartidos. *Revista de Economía y Empresa*. Vol. XIV (2a época), N. 40, pp. 87-101.