

# Las capacidades de mercadotecnia como un factor que incide en la competitividad de los productores de flores en México

Ana Lilia Coria Páez\*

María Antonieta Andrade Vallejo

Irma Cecilia Ortega Moreno

## Resumen

En México existe un enorme potencial del sector floricultor que desafortunadamente no se ha aprovechado: la privilegiada posición geográfica de México, su cercanía con Estados Unidos y Canadá, la variedad de climas y suelos propicios para la actividad; sin embargo, la oportunidad la han aprovechado otros países. El presente estudio empírico tiene como objetivo determinar en qué medida la calidad, la innovación, las capacidades gerenciales y de mercadotecnia inciden en la competitividad de los productores del sector floricultor del pueblo de San Andrés Totoltepec, Tlalpan. Para tal efecto se realizaron entrevistas y se aplicó un cuestionario. Dentro de los hallazgos se encontró que las capacidades de mercadotecnia y la competitividad presentan una correlación apreciable y más bien alta de 0.653, lo cual aporta evidencia empírica relacionada con la mercadotecnia como uno de los factores internos con mayor capacidad para generar competitividad (Ketchen, Hult y Slater, 2007; Kloter, 1994).

## Abstract

In Mexico there is a huge potential of the flower-growing sector that unfortunately has not been tapped: the privileged geographical position of Mexico, its proximity to the U. S. and Canada, the variety of climates and soil conducive to that activity; however the opportunity have taken advantage in other countries. This empirical study is intended to determine the extent to which the quality, innovation, managerial capabilities and marketing capabilities affect the competitiveness of producers in this sector in the village of San Andres Totoltepec, Tlalpan; interviews were conducted for this purpose and a questionnaire was applied. Within the findings, is that marketing capabilities and competitiveness show a significant and rather high correlation of 0.653, which provides empirical evidence related to marketing as one of the internal factors with greater capacity to generate competitiveness (Ketchen and Hult Slater, 2007, Kloter, 1994).

**Palabras clave:** competitividad, sector floricultor, recursos y capacidades, estrategias, mercadotecnia.

**Keywords:** competitiveness, flower sector, resources and capabilities, strategies, marketing.

\* Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás.

## **Marco contextual**

En México existen aproximadamente 25 mil productores dedicados al cultivo de la flor, tanto en invernaderos y viveros como a cielo abierto que generan 362 mil empleos, 162 mil de manera directa y 200 mil en forma indirecta. Con una extensión cercana a las 22 mil ha, de las cuales 52%, es decir 12,884 ha se dedican al cultivo ornamental; mientras que el 48% restante se destina a otro tipo de industria como la cosmética y alimentaria; entre las entidades más importantes en producción de ornamentales están Baja California, Coahuila, Colima, Chiapas, Distrito Federal, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Puebla, Querétaro, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz, Morelos y el Estado de México, destacando en este último en forma considerable el municipio de Villa Guerrero (Agronegocios, 2010).

En el país existe un enorme potencial en el sector floricultor que desafortunadamente no se ha aprovechado: la privilegiada posición geográfica de México, su cercanía con Estados Unidos y Canadá, la variedad de climas y suelos propicios para la actividad, así como el tratado comercial existente deberían contribuir a que tuviera un mejor desempeño la actividad floricultora; sin embargo, la oportunidad la han aprovechado países que se encuentran mucho más alejados de estos mercados tan importantes, y así, Holanda, Colombia, Ecuador y Costa Rica se han posicionado como los principales proveedores en tierras del norte del Continente Americano (Orozco y Mendoza, 2003; Morán, 2004; Secretaría de Desarrollo Comercial —Sedeco Morelos—, 2006).

Pese al potencial productivo con el que cuenta México en el sector floricultor, su participación en el mercado internacional es reducida, estimándose las exportaciones en menos de 1% del total mundial. Sin duda esto no habla bien del sector florícola nacional, ya que aun cuando cuenta con todos los elementos a su favor: climas, suelos, costos de producción bajos, cercanía a uno de los mercados más importantes (Estados Unidos), el envío de flores al exterior es muy pobre en niveles y valor (Sedeco Morelos, 2006).

El territorio actual de la Delegación Tlalpan abarca más de lo que originalmente fuera el pueblo. La delegación está dividida en cinco zonas territoriales, siendo la zona 5 (llamada “Pueblos rurales”, integrada por San Pedro Mártir, San Andrés Totoltepec, San Miguel Xicalco, La Magdalena Petlacalco, San Miguel y Santo Tomás Ajusco, San Miguel Topilejo y Parres el Guarda) la mayor, con 80% del territorio total. La mayoría de la población (83%), calculada

en aproximadamente 600 mil habitantes en 2004, se concentra en las otras cuatro zonas territoriales de tipo urbano (Morales, 2004).

Estos pueblos se localizan en el macizo montañoso que limita el sur de la altiplanicie mexicana con el extremo sudeste del Distrito Federal. Están diseminados en diferentes altitudes sobre los flancos de la sierra volcánica del Ajusco, la cual forma una barrera natural de más de 3,000 metros de altura, entre la cuenca de México y el Valle de Cuernavaca en el estado de Morelos. La vida económica de la región descansa en la ganadería, la agricultura y la explotación de la madera; casi no existe la actividad industrial y son muy pocas las actividades artesanales (Percheron, 2008).

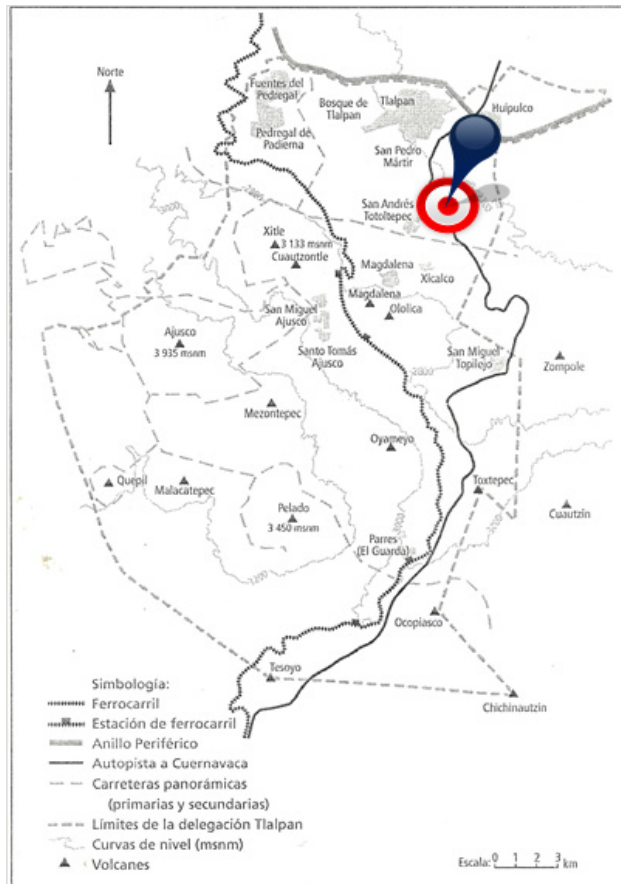
En las superficies cultivadas predomina el maíz. Éste representa 64% de la superficie cultivada en toda la Delegación Tlalpan. Casi todas las milpas están rodeadas de hileras de maguey o de agave. En las tierras altas del Ajusco y de Topilejo también se cultiva la avena, la cebada, un poco de trigo y papas. En Parres las tierras son propicias para los forrajes, los cuales representan 74% de la producción agrícola del pueblo. A lo anterior se debe agregar la producción de legumbres en los jardines de traspatio: frijoles negros, habas, lechugas, coliflores, chícharos, jitomates y chile. Esta producción cubre las necesidades esenciales de la zona. Muy pocos productos se comercializan en los mercados (Percheron, 2008). En relación con la producción, la delegación es el primer productor de avena, maíz para elote, papa, y tiene un papel importante en floricultura (Semarnat, 2006).

Debido a la baja rentabilidad de la agricultura los ejidatarios vendieron sus terrenos, en donde ahora se han establecido ranchos y clubes hípicas de personas que no son nativas del lugar. En los pueblos de San Pedro Mártir, San Andrés Totoltepec y San Miguel Xicalco es mínima la superficie agrícola, sobre todo porque el área urbana de los pueblos se ha venido estableciendo sobre las zonas agrícolas (Percheron, 2008).

Debido a esta falta de espacios se ha desarrollado un cultivo intensivo y enteramente comercial —el de flores— en los terrenos mejor ubicados, de mejor suelo y poco amenazados por las heladas; los pueblos más bajos son: Magdalena, Xicalco, San Andrés y San Pedro. Se trata de flores ornamentales como los girasoles, hortensias, margaritas, nochebuenas, rosas, y cempasúchil, las cuales se cultivan preponderantemente en invernaderos. Estos cultivos sostienen a los nuevos habitantes de la sierra que adquirieron terrenos alrededor de los pueblos.

San Andrés Totoltepec es uno de los pueblos de Tlalpan dedicados a la actividad floricultora; limita al norte con el pueblo de San Pedro Mártir; al sur con los pueblos de San Miguel Xicalco, la Magdalena Petlalcalco y San Miguel Ajusco; al oriente con el pueblo de Santiago Tepalcatlalpan, y al poniente con el pueblo de San Nicolás Totolapan; se localiza en el kilómetro 22 de la carretera federal México- Cuernavaca, justo después de San Pedro Mártir, entre una de las muchas curvas que suben la serranía del Ajusco hacia la capital de Morelos (Morales, 2004) (figura 1).

**Figura 1**  
Plano topográfico de la Delegación Tlalpan



Fuente: Percheron, 2008.

Más de la mitad de los habitantes de San Andrés Totoltepec se dedican al comercio (58%), cerca de una quinta parte a actividades industriales (18%) y una décima parte (10%) tiene su actividad en la agricultura o la ganadería, ya que sólo 60% del suelo es cultivable, mientras que el resto (40%) es de origen volcánico (Percheron, 2008).

La actividad floricultora en San Andrés ha venido a sustituir a los cultivos básicos, los cuales se han ido abandonando por el avance de la mancha urbana, la falta de apoyos, problemas con los suelos y el abastecimiento de agua, entre otros. No se tiene un censo de los productores de la zona; según informes de Sagarpa (2005) el total de productores en la zona de Tlalpan que incluye a San Andrés, Ajusco y San Pedro Mártir para 2004 era de 200.

## **Problema**

Derivado de lo antes expuesto, los productores del sector floricultor del pueblo de San Andrés Totoltepec, Tlalpan, se encuentran en una situación de competencia desfavorable en relación con otras regiones del país y del mundo; factores como la calidad, la innovación, las capacidades gerenciales y de mercadotecnia están afectando su desempeño, pero se desconoce en qué medida, lo cual les impide establecer estrategias de mejora y generar ventajas competitivas.

## **Objetivo**

Determinar en qué medida la calidad, la innovación, las capacidades gerenciales y las capacidades de mercadotecnia inciden en la competitividad de los productores del sector floricultor del pueblo de San Andrés Totoltepec, Tlalpan.

## **Hipótesis**

La calidad, la innovación, las capacidades de mercadotecnia y gerenciales inciden en la competitividad de los productores del sector floricultor del pueblo de San Andrés Totoltepec, Tlalpan.

El contenido del trabajo se estructura en dos partes. En la primera se consideran los factores determinantes de la competitividad desde la visión de la teoría de los recursos y capacidades. En la segunda se realiza el trabajo empírico en la comunidad de San Andrés Totoltepec.

## **Marco teórico**

### *La teoría de los recursos y capacidades y los factores internos que determinan la competitividad empresarial*

Sin duda las aportaciones de Porter (1980) al análisis competitivo, a través del modelo de las cinco fuerzas, constituyeron una revolución en el mundo de la estrategia, enfocándose de manera particular en el estudio de los factores externos como fuente de competitividad de las firmas; posteriormente surge como respuesta a este modelo un nuevo enfoque que le da un nuevo sentido a la estrategia a través de considerar a los recursos y capacidades de la empresa como generadores de ventajas competitivas.

La teoría de los recursos y capacidades tiene su origen en los trabajos seminales de Edith Penrose (1959), quien afirma que la empresa no debe considerarse una función de producción sino como un conjunto de recursos que configuran la dimensión del negocio, propician la acumulación del conocimiento y que manejados de manera eficiente promueven su crecimiento. Penrose identifica un pensamiento similar en los trabajos de Schumpeter, donde éste habla de cómo las empresas deben generar ventajas a través de la innovación. Pone énfasis de manera particular en los recursos gerenciales y en la forma que optimiza el uso de los otros recursos a través de su experiencia y conocimiento; también enfatiza la heterogeneidad y el uso especializado de los recursos con el fin de generar ventajas. Aunque Penrose es considerada como la precursora de esta teoría, es importante acotar que la teoría de la dirección estratégica ya había realizado algunos esfuerzos en este sentido a través de los trabajos de Chandler (1962), Williamson (1975) y Andrews (1971), dando hincapié a los recursos y capacidades como generadores del éxito empresarial, trabajos que fueron continuados por autores como Wernfelt (1984), Barney (1986) y Rumelt (1991), entre otros.

La teoría de los recursos y las capacidades supone que cada empresa se constituye como un conjunto de recursos y capacidades distintos, que son optimizados de manera individual por cada organización generando diferencias en la obtención de resultados, es decir se centra en la heterogeneidad existente entre empresas pertenecientes a un mismo sector; esta heterogeneidad supone que las diferencias entre los resultados de las empresas del mismo sector se originan por los diferentes niveles de eficiencia logrados por los recursos heterogéneos de la misma. Las organizaciones que posean una combinación de recursos y

capacidades superiores a otras, obtendrán resultados superiores (Penrose, 1959; Wernefelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1991).

Considerando el análisis interno a partir de los resultados de la teoría de los recursos y capacidades, que sostiene que la aptitud de la empresa para obtener resultados superiores depende fundamentalmente de su habilidad para adquirir y coordinar recursos, se realizó la revisión de la literatura con el fin de establecer los factores internos que inciden en la competitividad empresarial; es importante señalar que no existe un consenso en cuanto a la determinación de estos factores, todo depende del tipo de relación que se pretende establecer con la competitividad. En el siguiente cuadro se muestra la clasificación de los recursos de la empresa, la cual servirá de base para posteriormente identificar los factores que los constituyen.

**Cuadro 1**  
Clasificación de los recursos de la empresa

<i>Clasificación</i>	<i>Trabajos teóricos</i>	<i>Trabajos empíricos</i>
Recursos tangibles, intangibles, humanos y capacidades	Penrose (1959) Wernerfelt (1984) Rumelt (1991)	Grant (1991) Barney (1991) Hall (1992) Amit y Schoemaker (1993)

Fuente: elaboración propia con información de los autores mencionados.

## Las capacidades de mercadotecnia

Al igual que otros conceptos, la mercadotecnia ha tenido una serie de acepciones diferentes a lo largo de su historia, que han dependido de las necesidades de los usuarios y del contexto histórico y económico del momento. A continuación se presenta una serie de definiciones con el propósito de identificar, de manera más precisa, los elementos que la componen.

La American Marketing Association (AMA) en 2004 propuso la siguiente definición: “La mercadotecnia es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y brindar valor a los clientes y para administrar las relaciones con clientes en formas que beneficien a la organización y sus grupos de interés”. En octubre de 2007 la AMA aprobó las siguientes modificaciones al concepto: “Marketing es una actividad, un conjunto de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en su conjunto”.

Para Adell (2007) “La mercadotecnia es una técnica que utiliza otras técnicas y ciencias preferentemente del área social, para su desarrollo y para la toma de decisiones con la finalidad de producir intercambios de ideas, bienes y servicios en general que sean objetivo y satisfacción del público en general”.

Kotler y Armstrong (2008) consideran a la mercadotecnia como un “proceso social y administrativo por el que el individuo y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y de valor con otros”; complementado su definición, argumentan que es una filosofía de la dirección de la empresa según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta, de la satisfacción de los deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

“Es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores” (Sainz de Vicuña y Ancin, 2008).

En síntesis, los diferentes conceptos resaltan lo siguiente: a) la creación de valor para los consumidores, accionistas y la sociedad en su conjunto; b) realizar ese proceso de creación de valor de manera eficiente con el fin de crear ventajas competitivas.

Es importante destacar que los enfoques de la mercadotecnia pueden ser de dos tipos: a) estratégico: trata del desarrollo de las estrategias de mercado para obtener la satisfacción del consumidor, aprovechando las fortalezas de la empresa, y b) operativo: consiste en desarrollar el plan de mercadotecnia idóneo para el desarrollo de las estrategias previamente establecidas; el conjunto de variables que la empresa utiliza para lograr estos objetivos es el denominado *marketing mix* o mezcla de mercadotecnia, cuyos componentes se basan en la clasificación de McCarty: producto, precio, comercialización y promoción (Kotler y Armstrong, 2008; Rivera y De Garcillan, 2007; Esteban, et al., 2008).

En relación con la competitividad, la mercadotecnia se ha revelado como uno de los factores internos con mayor capacidad para generar competitividad (Ketchen, Hult y Slater, 2007); para Kotler (1994) una ventaja competitiva sostenible se consigue gestionando íntegramente la cadena de valor y maximizando el valor entregado al cliente. Por otro lado, el contexto económico actual está caracterizado por un énfasis creciente en las preferencias cambiantes y diferenciadas de los clientes.



Desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades, los recursos deben reunir una serie de características que le permitan a la organización el desarrollo de ventajas competitivas sustentables, siendo el valor uno de los factores determinantes (Barney, 1991); las capacidades de mercadotecnia consideran que el proceso de generación de valor se realiza en función de las necesidades de los clientes (AMA, 2004, 2007; Adell, 2007; Kotler y Armstrong, 2008; Sainz y Vicuña, 2008); por otro lado, la generación de ventajas competitivas es uno de los objetivos a alcanzar dentro del proceso de mercadotecnia, de tal forma que es en estos puntos donde se conecta este factor con la teoría mencionada.

Este enfoque considera que no se puede decidir sobre el rumbo de la economía, ni sobre el comportamiento de los mercados (si acaso se puede influir en mayor o menor grado de acuerdo con el liderazgo y participación de la empresa), pero sí se puede decidir sobre el diseño y conformación de los productos y servicios de la empresa, los precios, descuentos y condiciones de la venta, los canales de distribución y la forma en cómo se promocionarán los productos en los mercados sobre los que se haya decidido participar (Schneer, 1999); por tanto el establecimiento de una adecuada mezcla de mercadotecnia es el inicio para la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Por todo ello las empresas necesitan orientarse hacia las necesidades de los clientes, y para conseguirlo deben procesar rápidamente la información del mercado y deben coordinar las actividades que integran la cadena de valor (Day, 1994; Pelham, 2000; Narver y Slater, 1990).

Al igual que con otros factores de la competitividad, existe un amplio debate en cuanto a las dificultades de las empresas pequeñas para desarrollar procesos de mercadotecnia, debido a que sus políticas de precios a veces son inexistentes, no realizan campañas de publicidad y tienen un acceso limitado a los canales de distribución; esto lo compensan con la segmentación de mercados, su accesibilidad a los canales de distribución y su proximidad al cliente (Camisón, 1997; Siu y Kirby, 1998; Spillan y Ziemnowickicz, 2003).

En este sentido existe un amplio número de trabajos que consideran una relación positiva entre las capacidades de mercadotecnia y el éxito competitivo, como los realizados por autores como Sepúlveda y Rojas (2000); Luk (1996); Coy, Shipley y Omer (2007); Colinas y Narayan (1990); Benzinger (2007); Bibu (2008); Čirjevskis, et al. (2009); Kourounakis y Katsioloudes (2009); Lu, Shen y Yam (2008); Parhizkar, Smith y Miller (2009); Rogoff, Lee y Suh (2004); Yusuf (1995), entre otros.

## **Método y materiales**

### *Población y sujetos de estudio*

Para poder determinar las técnicas adecuadas para la recolección de los datos es necesario definir el número de individuos de quienes se espera obtener la información. El investigador deberá precisar si realiza un censo de toda la población o bien obtiene una muestra (Méndez, 2006). El muestreo se aconseja cuando la población es infinita o en poblaciones finitas de gran tamaño. Es importante señalar que a pesar de sus beneficios, no siempre es oportuno realizar una muestra. Se recomienda utilizar el censo cuando la población de interés sea tan pequeña, que un costo y tiempo adicionales estén plenamente justificados (Méndez, 2006).

### *Diseño de la investigación*

Se realizó una investigación aplicada de carácter correlacional, con una temporalidad transversal, con un enfoque mixto realizado en dos fases: la fase cualitativa, consistente en la realización de 10 entrevistas en profundidad con productores de flores de la región. Con ello se trataba de orientar la fase cuantitativa posterior y fijar el marco sobre el que el investigador debería trabajar para, entre otras cosas, elaborar el cuestionario que se utilizaría en dicha fase cuantitativa, cuyo propósito fue medir el impacto de ciertos factores (entre los cuales se encontraban la calidad, la innovación, las capacidades de mercadotecnia y las capacidades gerenciales) en la competitividad de los productores de flores del pueblo de San Andrés Totoltepec, Tlalpan.

### *Instrumento utilizado*

Para poder construir el instrumento fue necesario establecer las variables involucradas: competitividad, calidad, innovación, capacidades gerenciales y capacidades de mercadotecnia. La competitividad se desagregó en tres dimensiones: rentabilidad, crecimiento del negocio y satisfacción con el negocio. La calidad considera dos dimensiones: atributos del producto y atributos del proceso. La innovación considera dos dimensiones: mejoras al producto y mejoras al proceso. Capacidades gerenciales integran dos dimensiones: elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno e integración al logro de objetivos gru-

pales; y las capacidades de mercadotecnia contemplan tres dimensiones: precio, plaza y promoción.

El instrumento usado fue una escala Likert con cinco opciones de respuesta. Con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto en una comunidad semejante a la que se estudiaba. La prueba de confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente de alfa de Cronbach arrojó un valor de 0.887. Con esta información se puede deducir que el instrumento es claramente fiable.

### *Técnicas estadísticas utilizadas*

Con el fin de realizar el análisis multivariable de las variables competitividad, calidad, innovación del proceso, capacidades gerenciales y capacidades de mercadotecnia se procedió a elegir las técnicas a utilizar, en este caso la correlación, con el propósito de establecer el tipo de relación existente entre las mismas.

## **Resultados**

### *Coefficiente de correlación de Pearson ( $r$ )*

El coeficiente de correlación es un estadístico que proporciona información sobre la relación lineal existente entre dos variables cualesquiera. Básicamente, esta información se refiere a dos características de la relación lineal: la dirección o sentido y la cercanía o fuerza (Lahura, 2003).

Se realizó un análisis de correlación que incluye el cálculo del coeficiente de determinación para las variables competitividad, calidad, innovación, capacidades gerenciales y capacidades de mercadotecnia, y se obtuvieron los siguientes resultados.

**Cuadro 2**  
Coeficientes de correlación de Pearson (r) variables

		Calidad	Innovación	Cap. geren.	Cap. mkt	Competitividad
Calidad	Correlación de Pearson	1	.244	-.010	.324	.177
	Sig. (bilateral)		.076	.944	.017	.200
	N	54	54	54	54	54
Innovacion	Correlación de Pearson	.244	1	.518	.471	.613
	Sig. (bilateral)	.076		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54
Cap. geren.	Correlación de Pearson	-.010	.518	1	.311	.587
	Sig. (bilateral)	.944	.000		.022	.000
	N	54	54	54	54	54
Cap. mkt.	Correlación de Pearson	.324	.471	.311	1	.653
	Sig. (bilateral)	.017	.000	.022		.000
	N	54	54	54	54	54
Competitividad	Correlación de Pearson	.177	.613	.587	.653	1
	Sig. (bilateral)	.200	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54

Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario, programa SPSS versión 19.0.

### *Coeficiente de determinación ( $r^2$ )*

El coeficiente de correlación elevado al cuadrado ( $r^2$ ) se denomina coeficiente de determinación e indica la proporción (o porcentaje si se multiplica por 100) de variabilidad común: indica la proporción de varianza de una variable determinada o asociada a la otra variable.

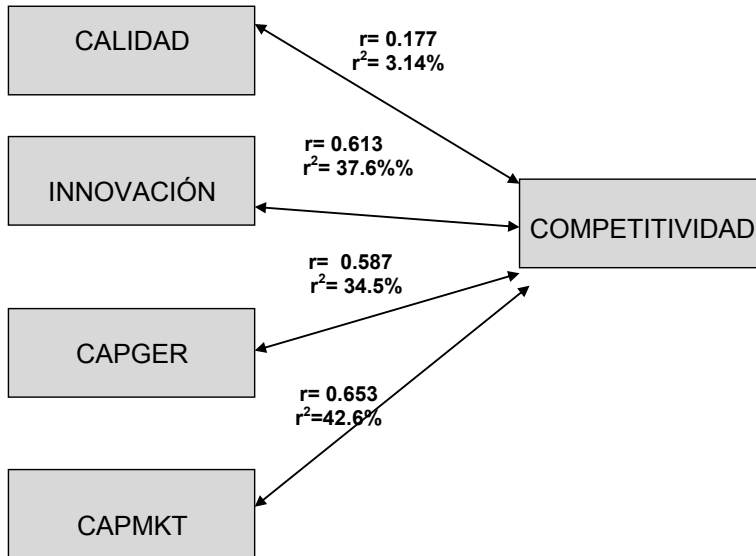
**Cuadro 3**  
Coeficientes de determinación ( $r^2$ )

	<i>Calidad</i>	<i>Innovación</i>	<i>Cap. geren.</i>	<i>Cap. mkt</i>	<i>Competitividad</i>
Calidad	1	0.0594	0.0001	0.1050	0.0314
Innovación	.059	1.000	.268	.222	.376
Cap. geren.	.000	.268	1.000	.097	.345
Cap. mkt.	.105	.222	.097	1.000	.426
Competitividad	.031	.376	.345	.426	1.000

Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario, programa SPSS versión 19.0.

Con los datos anteriores se planteó el esquema de correlaciones de las variables, obteniéndose el siguiente modelo:

**Figura 2**  
Modelo considerando la correlación entre las variables



Fuente: elaboración propia.

## Análisis y discusión

La competitividad y la calidad tienen un coeficiente de correlación de 0.177, lo que implica una correlación muy baja, y dado que son datos de opinión, se podría considerar que *de tratarse como hipótesis, no hay evidencia suficiente para aceptarla*. La competitividad y la calidad tienen un coeficiente de determinación de 0.0314. En este caso 3% de la variación de la competitividad se explica por la variabilidad de la variable calidad, lo que implica una relación muy baja, y dado que son datos de opinión, se podría considerar que *de tratarse como hipótesis, no hay evidencia suficiente para aceptarla*.

En el caso de la competitividad y la innovación el coeficiente de correlación 0.613 indica una correlación apreciable y más bien alta, y dado que son datos de opinión se podría considerar que *de tratarse como hipótesis, ésta se acepta*. En el caso de la competitividad y la innovación posee un coeficiente de determinación de 0.376. En este caso 37.6% de la variación de la competitividad se explica por la variabilidad de la variable innovación, lo que implica una relación alta, y dado que son datos de opinión, se podría considerar que *de tratarse como hipótesis, ésta se acepta*.

Las capacidades gerenciales presentan un coeficiente de 0.587, que indica una relación moderada, y dado que son datos de opinión, se podría considerar que *de tratarse como hipótesis, ésta se acepta*. Las capacidades gerenciales presentan un coeficiente de 0.345. En este caso 34.5% de la variación de la competitividad se explica por la variabilidad de la variable capacidades gerenciales, lo que implica una relación alta, y dado que son datos de opinión se podría considerar que *de tratarse como hipótesis, ésta se acepta*.

Por último, las capacidades de mercadotecnia y la competitividad presentan una relación apreciable y más bien alta de 0.653, y dado que son datos de opinión se podría considerar que *de tratarse como hipótesis, ésta se acepta*. Finalmente, las capacidades de mercadotecnia y la competitividad presentan una relación de 0.426. En este caso 42.6% de la variación de la competitividad se explica por la variabilidad de la variable capacidades de mercadotecnia, lo que implica una relación alta, y dado que son datos de opinión se podría considerar que *de tratarse como hipótesis, ésta se acepta*.

De lo anterior y considerando los resultados de las pruebas que se muestran en concreto, son las capacidades de mercadotecnia las que la determinan, principalmente la competitividad de estos productores, quienes desplazan su producto

ya sea de manera directa o por medio de intermediarios, contando con una presencia constante del producto en el mercado interno, además del esfuerzo de los productores por presentar una amplia variedad de productos, y de considerar el precio como un factor determinante para colocarlos, sacrificando sus ganancias, dado que en ocasiones desconocen los costos de su producción.

Este último aspecto subraya la importancia que poseen las capacidades mencionadas en la búsqueda de la competitividad, lo cual apoya los trabajos que en este sentido consideran que, en relación con la competitividad, la mercadotecnia se ha revelado como uno de los factores internos con mayor capacidad para generarla (Ketchen, Hult y Slater, 2007; Kloter, 1994), dado que en el entorno económico actual se debe gestionar la cadena de valor y maximizar el valor entregado al cliente que demanda preferencias cambiantes y diferenciadas. Por otro lado resulta importante la aportación de esta investigación a los trabajos empíricos de Camisón (1997), Siu y Kirby (1998), Spillan y Ziemnowickicz (2003), relacionados con las capacidades de mercadotecnia en pequeñas empresas, que señalan que serán más competitivas las pymes que recaben y analicen información, tengan una buena imagen en el mercado, se anticipen con rapidez a cambios y tendencias, y reduzcan al mínimo las quejas sobre la calidad de sus productos o servicios.

## Conclusiones

El tema de la competitividad ha surgido en los últimos años como un elemento a considerar en el desempeño de todo tipo de negocio, fomentado por los procesos de liberación comercial y de globalización, que sin duda han incrementado los niveles de competencia de manera considerable en los mercados mundiales.

El origen de los estudios sobre la competitividad surge a partir de las teorías del comercio internacional, con los trabajos de David Ricardo y Adam Smith, y que culminan con las aportaciones de Porter que continúan vigentes hasta nuestros días; la creación de ventajas competitivas y la consecuente mejora en las situaciones de competencia se ha tornado en una situación acuciante para todos aquellos que pretendan obtener y mantener un lugar en los mercados.

El concepto de competitividad tiene entonces diferentes aristas, no existe consenso en cuanto a cómo definirla, y esto nos lleva a un análisis más profundo del término, desde los niveles en los que opera (país, región, sector, empresa), la forma en que puede medirse (indicadores de tipo objetivo o subjetivo), hasta los

factores que la determinan (externos e internos); todo ello finalmente proporciona una serie de elementos para el estudio de la competitividad que la vuelven compleja, dado que pueden establecerse una multiplicidad de modelos derivados de los diferentes enfoques de la misma.

En este sentido, el tema de debate a lo largo de los años ha sido qué factores han incidido de manera determinante en la competitividad, si los factores del entorno (los factores externos) o bien los factores que surgen del desempeño del negocio (factores internos), respaldado por una serie de trabajos empíricos que han tratado de probar que uno u otro son la causa relevante del desempeño competitivo de las firmas, obteniendo resultados que favorecen en algunas ocasiones el desempeño interno y en otras a los factores del entorno; esto ha llevado a algunos autores a plantearse si se trata más bien de una combinación de unos y otros.

Este trabajo aporta evidencia a los trabajos empíricos relacionados con las teorías que consideran la heterogeneidad empresarial, en cuanto a la influencia de los factores internos como relevantes en la generación de ventajas competitivas; se plantea un modelo que considera una serie de factores (calidad, innovación, capacidades gerenciales y capacidades de mercadotecnia), y a través del análisis multivariable por medio de la correlación se obtuvieron resultados en cuanto a que los factores internos, en este caso particular las capacidades de mercadotecnia, la innovación y las capacidades gerenciales sí tienen incidencia en el desempeño competitivo de los productores de la región.

## Referencias bibliográficas

- Adell, R. (2007). *Aprender marketing*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Agronegocios (2010). “Duplican venta de plantas y flores ornamentales en tiendas de autoservicio”. Recuperado de: [www.laimagenagropecuaria.com](http://www.laimagenagropecuaria.com)
- American Marketing Association (2004). *Marketings redefined*. American Marketing Association. Marketing News.
- (2007). *Marketings new definition*. American Marketing Association. Marketing News.
- Amit, R., y Schoemaker, P. (1993). “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
- Andrews, K. (1971). *El concepto de la estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Barney, J. (1986). “Strategic factor markets: expectations, luck, and business”, *Strategy Management Science*, 32(10), pp. 1231-1241.



- (1991). “Firms resources and sustain competitive advantage”, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Benzing, C., Manh Chu, H., y Kara, O. (2009). “Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems”, *Journal of Small Business Management*, 47(1), pp. 58-91.
- Bibu, N., Sala, D., Pantea, M., y Bizoi, G. (2008). “Considerations about the influence factors on the competitiveness of SME’s from Wetstern Region of Romania”, *The Annals of the University of Oradea*, núm. XVII, pp. 83-88.
- Camison, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: Estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- Chandler, A. (1992). “Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise”, *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), pp. 79-100.
- Čirjevskis, A., Kubilute, L., Ershovs, S., y Medvedevs, V. (2009). “Innovative business and new industrial technologies as possible drivers of the SME’s companies growth in a condition of economic recession”, *Journal of Business Management*, 1(2), pp. 4-18.
- Coy, S., Shipley, M., y Omer, K. (2007). “Factors contributory to success: A study of Pakistan’s small business owners”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(2), pp. 181-198.
- Day, G. S. (1994). “The capabilities of market-driven organizations”, *Journal Of Marketing*, 58(4), p. 37.
- Esteban, J., Coll, V., y Blasco, M. (2005). “¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar”, *Estudios de Economía aplicada*, 23(3). Valencia: Universidad de Valencia-Departamento de Economía Aplicada-Departamento de Dirección de Empresas/Florida Universitaria, pp. 559-581.
- Grant, R. (1991). “The resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, 33(1), pp. 114-135.
- Hall, R. (1992). “The strategic analysis of intangible resources”, *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-144.
- Ketchen, D., Hult, G., y Slater, S. (2007). “Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view”, *Strategic Management Journal*, 28(9), pp. 913-931.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kourounakis, N., y Katsioloudes, M. (2009). “Characteristics of Greek SMEs: Motivation for Business Ownership, Success Factors and Problems”, *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 1(1) pp. 175-183.
- Lahura, E. (2003). “El coeficiente de correlación y correlaciones espurias”, *Documentos de Trabajo*, núm. 218, pp. 1-64.

- Lu, W., Shen, L., y Yam, M. (2008). "Critical Success Factors for Competitiveness of Contractors China Study", *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(12), pp. 972-982.
- Luk, S. (1996). "Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners", *Journal of Small Business Management*, 34 (3), pp. 68-75.
- Méndez, C. (2006). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa Noriega Editores.
- Morales, R. (2004). "Hacia un presupuesto participativo. La experiencia en Tlalpan, Distrito Federal", en Zicardi, A. (coord.), *Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local*. México: UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales/Consejo Mexicano de Ciencias Sociales/Instituto Nacional de Desarrollo Social, pp. 431-442.
- Moran, F. (2004). "Producción de plantas ornamentales en invernadero", *Memorias del IV Simposio Nacional de Horticultura*, Torreón, Coahuila, octubre.
- Narver, J., y Slater, S. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.
- Orozco, M., y Mendoza, M. (2003). "Competitividad local de la agricultura ornamental en México", *Ciencia Ergo Sum*, 10(1). México: UAEM.
- Parhizkar, O., Smith, R., y Miller, C. (2009). "Comparison of important competitiveness factors for small- to medium-sized forest enterprises", *Forest Products Journal*, 59(5), pp. 1-13.
- Pelham, A. (2000). "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, 38(1), pp. 48-67.
- Penrose, E. (1959). *Theory of grow of the firm*. Nueva York: Wesley.
- Percheron, N. (2008). *Problemas agrarios del Ajusco. Siete comunidades agrarias de la periferia de México*. México: Siglo XXI Editores/Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos (CEMCA).
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.
- Rivera, J., y De Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rogoff, E., Lee, M., y Suh, D. (2004). "Who Done It?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success", *Journal of Small Business Management*, 42(4), pp. 364-376.
- Rumelt, R. (1991). "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12(3), pp. 167-185.
- Sainz de Vicuña, y Ancín, J. (2008). *El plan de marketing en la práctica*, 12ª edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Schneer, M. (1999). *Marketing de servicios profesionales: Construyendo la práctica profesional*. Madrid: Granica.

- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) (2005). *Plan Sistema Ornamentales del Distrito Federal 2005-2012*. México: Sagarpa.
- Secretaría de Desarrollo Económico Morelos (Sedeco) (2006). *Programa Estatal de Competitividad e Innovación*. México: Sedeco.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) (2006). *Obra no especificada*.
- Sepúlveda, S., y Rojas, P. (2000). *El reto de la competitividad*. Bogotá: Cuadernos IICA.
- Siu, W., y Kirby, D. (1998). "Approaches to Small Firm Marketing: A Critique", *European Journal of Marketing*, 32(1-2), pp. 40-60.
- Spillan, J., y Ziemnowicz, C. (2003). "Strategic Management in Small Retail Business: The Case of Guatemala", *International Small Business Journal*, 21(4), pp. 461-475.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*. Nueva York: Free Press.
- Yusuf, A. (1995). "Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 33(2), pp. 68-73.