

COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR ORNAMENTALES EN ATLIXCO, MÉXICO¹

COMPETITIVENESS OF SMALL SIZED COMPANIES IN THE ORNAMENTAL INDUSTRY IN
ATLIXCO, MEXICO

Vlaskiv Mosquera Aldana

Docente de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) - Puebla, México.

Candidato a Doctor en Estrategias para el Desarrollo Regional del Colegio de Postgraduados - COLPOS. Puebla, México
vlaskmo@hotmail.com

Adrian Argumedo Macias - Profesor investigador Colegio de Post-graduados - COLPOS. Puebla, México - aadrian@colpos.mx

Juan Morales Jimenez - Profesor investigador Colegio de Post-graduados - COLPOS. Puebla, México - morales@colpos.mx

Resumen

Abstract

El objetivo principal de esta investigación es presentar el perfil competitivo de las pymes del sector ornamentales. Para este análisis se hizo una evaluación de once pymes, aplicando el modelo porteriano. Con las tablas que se presentan en los resultados, es posible realizar una comparación de los factores con los ideales del modelo de medición; dicha comparación permite a los empresarios percatarse de su posición competitiva. Derivado del análisis y la evaluación de la muestra se concluye que la apertura comercial en México demanda actuar de manera competitiva. Para ello es necesario que las pymes del sector ornamentales implementen mecanismos y programas de capacitación, y diseñen estrategias acordes con el actual entorno de crecimiento económico que requiere de empresas que se puedan adaptar a la dinámica de los mercados y al ritmo tecnológico. Se concluye que la baja competitividad de las pymes constituye una barrera que niega la oportunidad de expansión y operación comercial en los mercados externos. Es necesario que este sector, llamado a participar en los mercados globales, realice cambios en busca de mejorar su oferta de valor para que sus prácticas puedan ser más competitivas.

The primary objective of this research is to present a review of the competitive profile of SME's in the ornamental industry. This review entailed performing an assessment of eleven SME's based on Porter's model. The results are presented in charts that provide a comparison of factors versus the ideal measurement model. This comparison enables business owners to become aware of their competitive position. The analysis and evaluation of a sample of SME's leads the reader to draw the conclusion that an open commercial policy in Mexico calls for more competitive actions. To this end, SME's in the ornamental industry need to implement training instruments and plans as well as design strategies that are commensurate with the current environment of economic growth, which calls for companies that are able to adjust to the dynamics of markets and technological development. This paper concludes that the low competitiveness of SME's constitutes a barrier that prevents them from having the opportunity to expand and conduct business in foreign markets. There is a need for this industry, which should take part in the global market, to make changes aimed at improving their value offer and making their practices more competitive.

Fecha de recepción: 10 - 07 - 2010

Fecha de corrección: 30 - 11 - 2010

Fecha de aceptación: 20 - 12 - 2010

Palabras clave

Competitividad, local, agricultura ornamental, oportunidades, perfil competitivo.

Keywords

Competitiveness, local, ornamental agriculture, opportunities, competitive profile.

• Clasificación JEL: O130, Q000, Q120

Introducción

México tiene una fuerte cultura agropecuaria, un ejemplo es el sector de la floricultura. La gran variedad de climas y la riqueza de sus suelos le permiten obtener una gama amplia de flores, las cuales son comercializadas en los mercados interno y externo.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC), con Estados Unidos y Canadá se dio inicio a una nueva etapa del comercio internacional que parecía ofrecer un gran número de ventajas y oportunidades; sin embargo no ha sido nada fácil pues empezó a enfrentarse a un sinnúmero de problemas, como el desconocimiento de requisitos para exportar, la infraestructura existente incompetente, sin que hasta la fecha hayan sido superados completamente, lo cual se traduce en falta de competitividad.

El sector de las ornamentales y la floricultura no fueron la excepción en empezar con problemas a la puesta en vigor del TLC. En 1994 según datos de la SAGARPA, México ya exportaba una buena cantidad de productos florícolas a Estados Unidos y Canadá, pero la reglamentación vigente en el mercado: requisitos fitosanitarios, embalado, tecnologías etc., impidieron el crecimiento proyectado para los años siguientes en el sector.

Esta actividad ha adolecido de una estrategia que le permita aprovechar su potencial productivo que, en el marco de tratados y acuerdos comerciales firmados por el gobierno para impulsar la economía a partir de los años noventa e intentar dar respuesta a la globalización de los mercados, pueda tener una mejor participación en los mercados globales.

1. Antecedentes

El sector florícola muestra un gran dinamismo hacia el mercado interno y genera un número considerable de empleos. Se ha convertido en motor de algunas regiones del país, entre ellas el estado de Puebla, y en especial en el valle de Atlixco, donde la actividad se desarrolla a partir de pequeñas unidades empresariales (pymes), lo que conforma una fuerte cadena productiva en los municipios circunvecinos al de Atlixco (COMEXFLOR, 2009).

La producción de plantas ornamentales y flores en el estado se ha convertido en una de las actividades agrícolas cuyo rendimiento económico es importante para el sustento y desarrollo de muchas familias (Secretaría de Desarrollo Rural, Puebla, 2010)

En el estado se generan más de 15.000 empleos anuales. Puebla ocupa el primer lugar nacional en producción de rosas con 62 mil toneladas anuales a cielo abierto, y se desarrolla en varios municipios entre ellos el de Atlixco.

Hay una producción con respecto a la flor de Nochebuena, símbolo de la época navideña, la cual se siembra en los meses de verano, y en la época decembrina, que representa una actividad económica importante debido a su alta demanda. En el 2009, en la entidad se produjeron y comercializaron más de dos millones de plantas (Gobierno del Estado de Puebla, 2009).

La producción, transformación y comercialización de ornamentales en las diversas modalidades: flor de corte, flor de maceta y follajes, es una actividad dinámica en

el municipio de Atlixco. Requiere de labores durante todo el año, lo cual la convierte en una importante actividad económica para el municipio y sus vecinos. Sin embargo, el sector no muestra un desarrollo pleno, pues aunque va en aumento, buena parte de ella no cumple con los parámetros de calidad que exigen los mercados internacionales.

De acuerdo con diagnósticos realizados recientemente por académicos de la Universidad Popular Autónoma (2009), el sector ornamental del municipio de Atlixco presenta un panorama que visto desde la perspectiva porteriana, su problemática es la siguiente:

1. **Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas:** poco interés de los productores de ornamentales para exportar, la mayoría son negocios familiares, enemistades entre productores, iniciativas débiles para establecer alianzas con empresas de tecnología de punta, falta de información sobre financiamiento y apoyos.
2. **Condiciones de los factores (físicos):** más de 600 hectáreas dedicadas a la floricultura, producción mayoritaria para consumo nacional, microclimas favorables para los ornamentales (temperaturas medias anuales entre 10 y 16 grados centígrados, 1.800 metros sobre el nivel del mar), fuerte derrama económica, se privilegia el cultivo a cielo abierto más que en invernadero, dependencia tecnológica en cuanto a importación de bulbos, competencia desleal.
3. **Industrias relacionadas y de apoyo:** existencia de varios proveedores en la región: de semillas, abonos, fertilizantes y aditivos; hay tecnología en renta (tractores, aspersores, sistemas de riego, etc.), hay también empresas de embalaje (plástico, cartón, PVC, madera, etc.), de comunicación, (transportistas; aéreos y terrestres) y centros académicos de formación como universidades e institutos de capacitación.
4. **Condiciones de la demanda:** alto consumo nacional de ornamentales, el mercado nacional es poco exigente, contrariamente al internacional

que demanda estándares de calidad e innovación, la demanda doméstica responde a festividades y tradiciones arraigadas en la cultura mexicana, no hay exportaciones a pesar de la gran cantidad de acuerdos comerciales con entidades extranjeras.

En la actualidad las pymes de los diversos sectores deben preocuparse por su fortalecimiento como unidad empresarial, más que por su tamaño, asumir una posición de autoevaluación para identificar sus fortalezas y debilidades e implementar programas de mejora competitiva que les permita incursionar con éxito en los mercados internacionales.

2. Marco teórico

La intención de este estudio es dotar a las pymes del sector ornamentales de Atlixco, de herramientas que les sirvan para la determinación y modificación de su nivel competitivo, y de esta forma enfrentar mejor a sus competidores e insertarse en una cultura empresarial competitiva, con aspectos que permitan modificar su productividad. Tomando en consideración que la competitividad es lo primordial para que las pymes puedan penetrar mercados externos, se incluye un concepto que permite entenderla y sería el de:

La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos (Pérez, 2008).

Porter (2008), en su artículo "Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia" dice que la ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de las empresas al utilizar la misma medida de referencia. Se puede decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Según de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla. Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto: como competitividad interna y como competitividad externa. La interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente, (Perez, 2008).

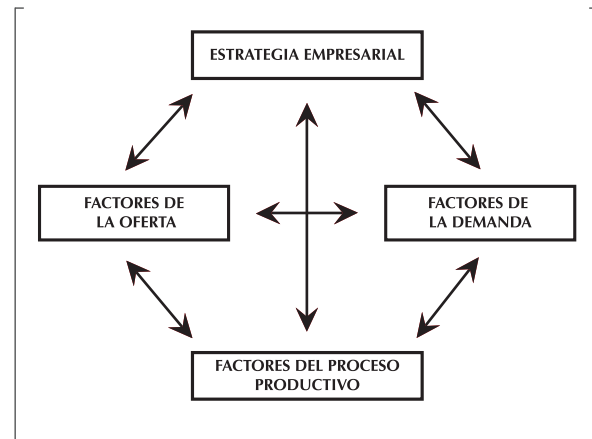
Para ser competitivo es necesario poseer factores especializados y avanzados para colocar a un sector o a una empresa con ventaja competitiva, por lo tanto lo que nos plantea Porter, los factores competitivos, pueden agruparse en una estrategia competitiva, los cuales son presentados mediante un diagrama de diamante, agrupado en cinco factores relevantes:

1. Estrategia empresarial
2. Factores de la oferta
3. Factores del proceso productivo
4. Factores de la demanda
5. Oportunidades y apoyos institucionales

Estos cinco factores que componen el modelo son responsabilidad directa del empresario, debe conocerlos, analizarlos y desarrollarlos para lograr el nivel de competitividad requerido para que una empresa llegue a los mercados internacionales: cuántos más sean los factores especializados y avanzados, mayores son las posibilidades de éxito para lograr el perfil competitivo para que una empresa que pueda exportar y enfrentar la competencia global.

Este modelo se aplica al problema del sistema productos ornamentales en Atlixco, complementado este análisis con algunas fuentes primarias al del trabajo de campo.

En la Figura 1 se explica el detalle de los factores determinantes de la competitividad según Porter y adaptados a las pymes. (Bancomext, 2008).



▲ Figura 1. Determinantes de la competitividad según Michael Porter.
Fuente: Competitividad internacional, su aplicación a la pyme. Bancomext, 2008

3. Objetivos

Se consideró como objetivo general de esta investigación: **implementar estrategias y herramientas que permitan a las pymes del sector ornamentales de Atlixco incrementar su competitividad.**

Como objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico sobre las actividades de estas pymes a través del perfil competitivo.
2. Diseñar un procedimiento de estrategia de desarrollo con énfasis en la competitividad de estas pymes.
3. Impulsar la cultura de la competitividad en el sector ornamental del municipio.

4. Metodología

Su análisis se hará a través de un mecanismo con el cual el empresario deberá ser capaz de identificar y precisar las tareas a realizar, este mecanismo le permitirá conocer su grado de competencia en los diferentes ámbitos de gestión de la empresa.

El procedimiento a seguir es el llamado perfil competitivo y consiste en identificar los factores más relevantes de la estrategia empresarial que conforman cada uno de los vértices que componen el diamante.

Se procede a ponderar los factores mediante tablas de la siguiente manera:

1. En la primera columna se anotan los factores más relevantes que considere el empresario, por ejemplo; factores de la estrategia empresarial.
2. En la columna siguiente se anota la ponderación que tiene ese factor, en particular con respecto al total de cada grupo, la suma de la ponderación debe ser igual a uno, y esta se entiende como la importancia que tiene un factor respecto al resto de los factores.
3. En la siguiente columna se anota la calificación que se asigna a cada factor de la empresa. La calificación se otorga conforme a si se cuenta o no con el factor o bien en que estado de desarrollo se encuentra. Se recomienda calificar de 1 a 4 puntos.

La interpretación se muestra de la siguiente manera:

4. Una vez se asigna la calificación esta se multiplica por el peso que se asignó y el resultado se anota en la siguiente columna a la derecha llamada evaluación, así se procede con cada factor. Una vez hechas las multiplicaciones correspondientes, los resultados se suman y el total se anota en el último renglón de la tabla.

La interpretación de los resultados de la empresa se determina de acuerdo con Porter (2009) y adapta así:

La evaluación máxima posible es 4, y ello es un indicador de una empresa altamente competitiva en cada conjunto de factores, por lo tanto cuanto más cercana esté la evaluación de la empresa a ese máximo es más competitiva.

Por otro lado se considera que una empresa tiene un nivel competitivo superior al resto de las empresas de la misma actividad, si obtiene una evaluación general superior a 2.5. Si la empresa obtiene una evaluación de 2.5, indica que se encuentra en el promedio, es decir, no es más ni menos competitiva que las otras empresas del sector, y una evaluación inferior a 2.5 significa que la empresa no es competitiva en ese grupo de factores y debe preocuparse por mejorar.

En la Tabla 1 se señalan los factores que determinan la competitividad de la empresa de acuerdo con este modelo.

| Letra | Conjunto de Factores |
|-------|---|
| A | Conjunto de factores de la estrategia empresarial |
| B | Conjunto de factores del proceso productivo |
| C | Conjunto de factores de la demanda |
| D | Conjunto de factores de la oferta |
| E | Oportunidades y apoyos institucionales |

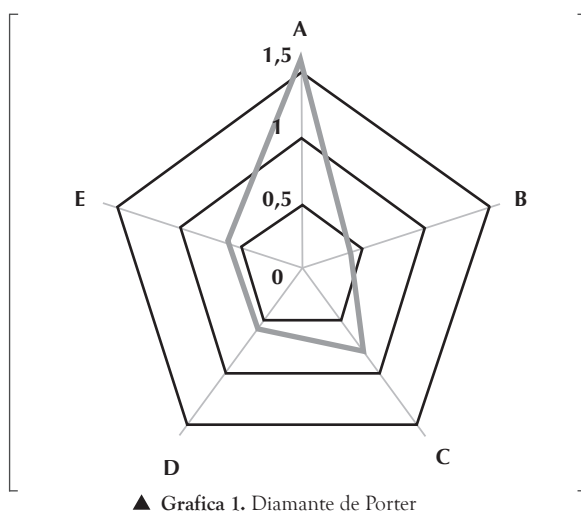
▲ Tabla 1. Factores competitivos

Nótese que el ideal de una empresa plenamente competitiva es obtener la máxima evaluación en cada uno de los factores que componen la tabla, la suma de la evaluación total es de 4 puntos. Una vez recopilada la información se procede a verificar en la tabla de ponderación de los factores con las calificaciones respectivas a cada uno de ellos.

Al obtener la matriz de ponderaciones de los factores del nivel de competitividad es posible realizar el análisis del diamante de Porter de manera gráfica, donde el pentágono externo representa el patrón de competencia ideal, en tanto que la línea que marcan los resultados representará el estado de la empresa.

Al reunir las evaluaciones para cada uno de los vértices en el diamante de Porter, se concluye si la empresa debe elevar o no su nivel de competitividad y en qué áreas.

El siguiente paso es expresar los valores de la tabla en el diamante de Porter, como se observa en la Gráfica 1.



El objeto de estudio se consideró teórico, la competitividad y su aplicación en las pymes, y práctico, las pymes ornamentales en el municipio de Atlixco, Puebla.

En la investigación se utilizaron los métodos documentales y de campo, dentro de ellos se realizó el análisis y la síntesis, la consulta con los propietarios de las pymes, la observación, así como la aplicación de instrumentos. Hubo reuniones con empresarios, aplicación de encuestas, entrevistas, datos estadísticos en la concentración de la información y herramientas matemáticas.

5. Resultados

El pentágono externo representa el patrón de competencia ideal, o sea 4, en tanto que la línea gris representa la empresa objeto de análisis.

En el proceso se determinaron los aspectos principales que debe tener una unidad empresarial para ser competitiva.

Estos aspectos los conforman cinco factores competitivos que se mencionan en la Tabla 1, con que cuentan las pymes del sector ornamentales del municipio de Atlixco. Se procedió a tomar una muestra representativa al azar simple de las empresas del sector objeto de estudio, la muestra representó la mayoría de las que se encuentran en dicha actividad.

Los resultados se presentan en diagramas y gráficos con su respectiva interpretación textual de los obtenidos en cada una de las pymes evaluadas.

La evaluación de los resultados de los factores competitivos estudiados en las pymes se muestra en las Tablas 2, 3, 4, 5, 6; se presenta la evaluación de la empresa Vipoda, la cual se encuentra en un buen nivel competitivo, de acuerdo con los resultados obtenidos, la mejor de la muestra, que se tomó al azar, está por encima de la media y con gran interés en las exportaciones.

Por razones de espacio solo se presentan las Tablas de esta empresa, pero se muestran los contenidos globales de las otras diez empresas que se analizaron en la Tabla 7.

| Factores | Ponderación | Empresa | | Competitividad Ideal | |
|---------------------|-------------|--------------|------------|----------------------|------------|
| | | Calificación | Evaluación | Calificación | Evaluación |
| Plan administrativo | 0.2 | 4 | 0.80 | 4 | 0.8 |
| Plan de oferta | 0.23 | 4 | 0.92 | 4 | 0.92 |
| Plan operativo | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 |
| Plan de marketing | 0.17 | 3 | 0.51 | 4 | 0.68 |
| Plan financiero | 0.1 | 3 | 0.30 | 4 | 0.4 |
| Plan normativo | 0.15 | 2 | 0.30 | 4 | 0.6 |
| Suma | 1 | | 3.28 | | 4 |

▲ Tabla 2. Factores de estrategia empresarial

| Factores | Ponderación | Empresa | | Competitividad Ideal | |
|------------------------|-------------|--------------|------------|----------------------|------------|
| | | Calificación | Evaluación | Calificación | Evaluación |
| Proveedores | 0.25 | 4 | 1 | 4 | 1 |
| Insumos | 0.25 | 4 | 1 | 4 | 1 |
| Productos | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.6 |
| Inventarios | 0.2 | 3 | 0,60 | 4 | 0.8 |
| Tecnología del cultivo | 0.15 | 3 | 0.30 | 4 | 0.6 |
| Suma | 1 | | 3.50 | | 4 |

▲ **Tabla 3.** Factores del proceso productivo

| Factores | Ponderación | Empresa | | Competitividad Ideal | |
|---------------------------|-------------|--------------|------------|----------------------|------------|
| | | Calificación | Evaluación | Calificación | Evaluación |
| Estructura de mercado | 0.3 | 3 | 0.90 | 4 | 1.2 |
| Innovaciones | 0.2 | 3 | 0.60 | 4 | 0.8 |
| Precios | 0.1 | 2 | 0.20 | 4 | 0.4 |
| Canales de distribución | 0.1 | 3 | 0.30 | 4 | 0.4 |
| Certificados y estándares | 0.15 | 1 | 0.15 | 4 | 0.6 |
| Tendencias | 0.15 | 2 | 0.30 | 4 | 0.6 |
| Suma | 1 | | 2.45 | | 4 |

▲ **Tabla 4.** Factores de demanda externa

| Factores | Ponderación | Empresa | | Competitividad Ideal | |
|------------------|-------------|--------------|------------|----------------------|------------|
| | | Calificación | Evaluación | Calificación | Evaluación |
| Recursos Humanos | 0.3 | 3 | 0.90 | 4 | 1.2 |
| Certificaciones | 0.3 | 1 | 0.30 | 4 | 1.2 |
| Tecnología | 0.2 | 3 | 0.60 | 4 | 0.8 |
| Administración | 0.2 | 4 | 0.80 | 4 | 0.8 |
| Suma | 1 | | 2.60 | | 4 |

▲ **Tabla 5.** Factores de la oferta

| Factor | Ponderación | Empresa | | Competitividad ideal | |
|---------------------------------|-------------|--------------|------------|----------------------|------------|
| | | Calificación | Evaluación | Calificación | Evaluación |
| Fuentes de información | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| Consultorías | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| Apoyo científico | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 |
| Oportunidades de financiamiento | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 |
| Tendencias de mercado | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 |
| Mercados nuevos | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| Programas internacionales | 0.10 | 1 | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Contactos de comercio exterior | 0.20 | 2 | 0.40 | 4 | 0.80 |
| Suma | 1.00 | | 2.50 | | 4.00 |

▲ **Tabla 6.** Factores de oportunidades y apoyos institucionales

| Número | Empresas | Factores competitivos | | | | | Promedios |
|--------|--------------------|------------------------|--------|--------------------|---------|------------------------|-----------|
| | | Estrategia empresarial | Oferta | Proceso productivo | Demanda | Oportunidades y apoyos | |
| 1 | Vipoda | 3.28 | 3.5 | 2.45 | 2.6 | 2.5 | 2.866 |
| 2 | Mega Vivero | 3.28 | 2.8 | 2.8 | 2.3 | 1.8 | 2.596 |
| 3 | Jesús Romero | 2.26 | 3 | 2.7 | 2.2 | 1.7 | 2.372 |
| 4 | Claudio D Jesús R | 2.03 | 2.4 | 2 | 1.9 | 1.35 | 1.936 |
| 5 | Dionisia García | 1.85 | 2.65 | 1.7 | 2 | 1.25 | 1.89 |
| 6 | José Luis Carranza | 2.34 | 2.65 | 1.7 | 2 | 1.35 | 2.008 |
| 7 | Maximino Reyes | 2.13 | 2.65 | 1.7 | 2.2 | 1.5 | 2.036 |
| 8 | Sergio Rocha | 1.9 | 1.85 | 2 | 2.4 | 1.5 | 1.93 |
| 9 | Marcelo Salinas | 1.68 | 2.8 | 2 | 2.2 | 1.45 | 2.026 |
| 10 | Jorge Cruz Torres | 2 | 2.65 | 1.7 | 1.9 | 1.4 | 1.93 |
| 11 | Raúl Tlecuiltney | 1.85 | 2 | 1.85 | 2 | 1.3 | 1.8 |

▲ Tabla 7. Evaluación promedio de los totales de la muestra

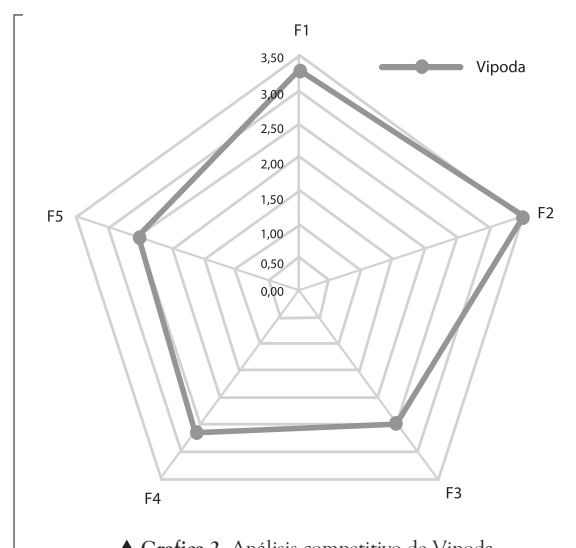
Una vez conocidos los promedios de cada factor competitivo de las pymes ornamentales del municipio de Atlixco, se obtuvo la tabla de evaluación global de la muestra (ver Tabla 7)

La empresa Vipoda se encuentra en un nivel competitivo por encima de la media, ya que obtuvo un nivel global de 2.86 en promedio, esta empresa debe concentrar sus esfuerzos en realizar mejoras en los procesos productivos y la búsqueda de apoyos que le permitan obtener la competitividad ideal.

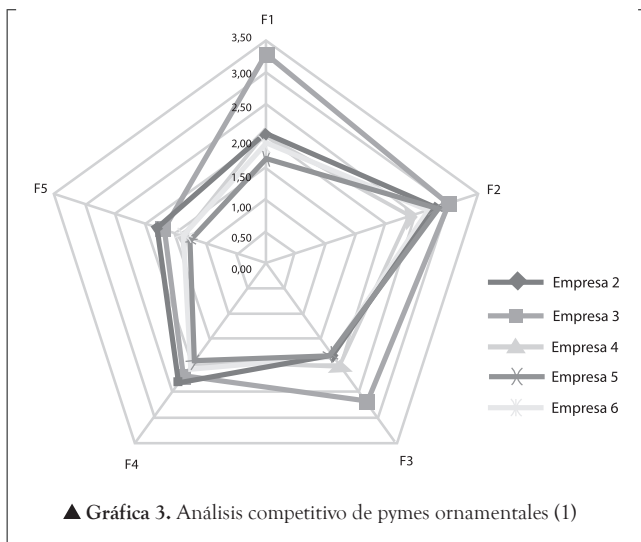
Determinados estos promedios de cada factor competitivo, es posible expresar los resultados globales en el diamante de Porter, para así ejemplificar con más claridad el nivel competitivo de estas pymes (Ver Gráfica 2).

Como se puede observar en la Gráfica 2, la empresa Vipoda es la que se encuentra en un nivel competitivo más cercano a la competitividad ideal, sin embargo aun

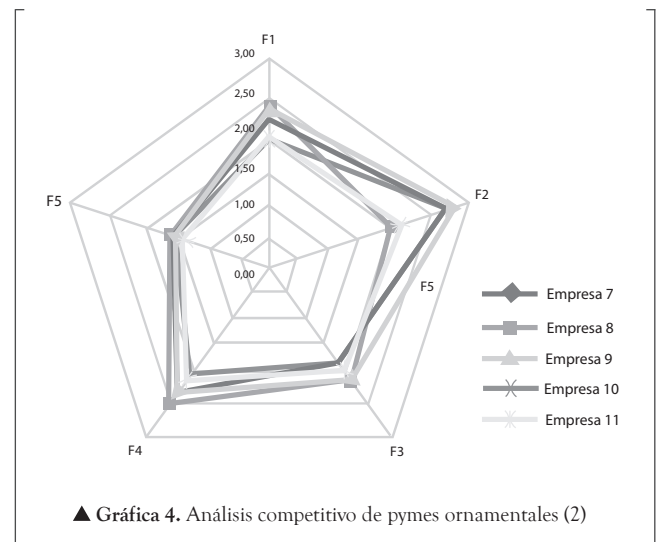
tiene áreas de oportunidad en las que debe trabajar para alcanzar una competitividad ideal, como los factores del proceso productivo que le ayudarían a mejorar su oferta de valor para los mercados externos.



▲ Gráfica 2. Análisis competitivo de Vipoda



▲ Gráfica 3. Análisis competitivo de pymes ornamentales (1)



▲ Gráfica 4. Análisis competitivo de pymes ornamentales (2)

Se observa en las Gráficas 3 y 4, correspondientes a las otras diez empresas estudiadas cómo algunos de los factores competitivos distan del estado ideal, por lo tanto este modelo nos permite no solo verificar la competitividad de estas pymes objeto de estudio, sino que puede ser referente para su aplicación en otros sectores e investigaciones posteriores.

Una vez determinados estos promedios y expresados como se nota en las gráficas, las pymes del sector ornamentales de Atlixco, Puebla, tienen un bajo nivel competitivo, es necesario que estas empresas implementen una mejora constante en todos los factores hasta obtener un nivel competitivo ideal.

6. Conclusiones

Las pymes del sector ornamentales de Atlixco, México, de acuerdo con la investigación, presentan el siguiente comportamiento de su nivel competitivo: tan solo el 19% está ligeramente por encima de la media que es 2.5, el 36% se encuentra ligeramente por debajo de la media y un 45% con niveles por debajo de 2, lo cual indica que deben trabajar en el fortalecimiento de factores como estrategia empresarial y procesos productivos que les permitan atender una demanda más exigente como la correspondiente a los mercados externos. Falta integración que les permita definir estrategias en los procesos asociativos con miras a un fortalecimiento del sector.

Se conoce, según esta investigación, que las pymes del sector ornamentales deben implementar estrategias de mejora constante para ser más innovadoras y poder ampliar sus horizontes en otros mercados.

Para que haya un desarrollo económico y social se requiere establecer mecanismos de comunicación entre los gobiernos, la empresa y sus recursos humanos; la manera más adecuada para generar modelos de competitividad internacional si se considera la gran importancia que tiene la pequeña y mediana empresa como factor de desarrollo.

Se nota la relevancia en la aplicación del perfil competitivo con miras a conocer el nivel en que se encuentran estas pymes, de esta manera se dispone de un instrumento de medición y control del desempeño de la competitividad en estas unidades productivas. ≡

NOTAS

1. La investigación es resultado del proyecto de doctorado: "Construcción de estrategias para impulsar las pymes agrícolas a la penetración de mercados externos: Pymes ornamentales de Atlixco, Puebla" donde se propone un modelo de competitividad que se encuentra en proceso de validación. La investigación se lleva a cabo en el Colegio de PostGraduados de México, Colpos, en Puebla, México.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACOSTA, A. Agrocadenas de valor y alianzas productivas: Herramienta de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de

- la globalización. En: PIÑONES, S; ACOSTA, L; TARTANAC, F. "Experiencias de la FAO en América Latina". FAO, Italia
2. AVENDAÑO B; SCHWETESIUS R. Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: el caso del Valle de Mexicali, Baja California, México. Universidad Autónoma de Chapingo, Texcoco, México, 2004
 3. Apoyos y servicios a la comercialización agropecuaria [on line]. Consulta en Internet: www.aserca.gob.mx
 4. BOUCHER, F. and REQUIER-DESJARDINS, D. Los LAFS, Sistemas agroalimentarios localizados: un nuevo modelo de desarrollo para articular la agroindustria rural y el territorio. En: *Perspectivas Rurales* 17-18: 5-12 (2005).
 5. BANCO MUNDIAL. Challenge of Knowledge-based: toward a second – generation NAFTA. México : Agenda : informenúm 29920-ME. 2005.
 6. CILLÓNIZ, Fernando; GROZO, José; RIVA, Luigi y GUZMÁN. Angel. Cadenas productivas y desarrollo empresarial. En: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO BID - FORO NACIONAL SOBRE COMPETITIVIDAD (2003 : Perú) Documento de Trabajo (Versión Final) BID - Foro Nacional sobre competitividad. Washington, D.C. : Banco Mundial, 2003. 62 p.
 7. CORDERO S, P., CHAVARRÍA, H., ECHEVERRI, R., SEPÚLVEDA, S. Territorios rurales, competitividad y desarrollo. En: Cuaderno Técnico No. 23 y 14 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2003)
 8. CHIAVENATO, Adalberto. 2 edición en español. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGraw Hill, 1994.
 9. DENIZ-GUIZAR, Aurelio; LIVAS-DE LA GARZA, Juan y LÓPEZ LUNA, José Emmanuel. La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector agrícola exportador del estado de Colima, México. En: *Hitos de ciencia económica administrativas*. Vol. 14, No. 38 (ene. – abr. 2008); p. 29-44
 10. D'AVENI, Richard A. y GUNTHER, Robert. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. EEUU : , Free Press, 1994.
 11. DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. *Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy*. White Paper on Competitiveness, en www.dti.gov.uk/comp/competitive. Londres: Secretary of State for Trade and Industry. 2000.
 12. FAJNZYLBER, Fernando. *Competitividad Internacional: Evolución y lecciones*. En: *Revista de la CEPAL*. No. 36. (1988).
 13. GALVÁN ESCOBEDO, José. *Tratado de administración General*. México : Ed. Trillas, 1991.
 14. GALAZ VEGA, Roque. *Generación de un agrupamiento competitivo de las ornamentales de la Región de Atlixco, Puebla* : UPAEP, 2008.
 15. GUERRERO, Diego. *La técnica, los costos, la ventaja absoluta y la competitividad*. En: *Comercio Exterior*. No. 46 (2008)
 16. HERRERA, D. *Competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano para la Cooperación en la Agricultura (IICA). (2000).
 17. INEGI - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Conteo Nacional de población 2005, consulta en Internet*. www.inegi.gob.mx
 18. *INFORME DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD de 2009*.
 19. KJOLLERSTROM, M. *Competitividad del sector Agrícola y pobreza rural: el papel del gasto Público en América Latina*. En: *Series de la CEPAL*. No. 155 (2004).
 20. MACÍAS, A. *La Hortifruticultura mexicana en el marco de las nuevas corrientes de competitividad industrial*. En: *Agroalimentaria*. No.11 (2000); p. 49-57
 21. PÉREZ BENGOCHEA, Valiotti. *Competitividad Empresarial: un nuevo concepto*. http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto. 2008
 22. PORTER, Michael E. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. En: *Harvard Business Review – Boston*. Vol. 86 No 1 (Enero, 2008); p. 58-77
 23. _____. *On Competition*. Boston : Harvard Business School, 1998
 24. _____. *Estrategia Competitiva*. México : Ed. CECSA, 1982.
 25. _____. *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México : Ed. CECSA, 2003
 26. _____. *Clusters and the new economics of competition*. En: *Harvard Business Review*. (nov.- dec.1998)
 27. PFEFFER, Jeffrey. *Ventaja Competitiva a través de la Gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. Editorial CECSA. 1997
 28. SCHWENTESIUS, R., GÓMEZ, M. *Supermarkets in Mexico: Impacts on horticulture Systems*. En: *Development Policy Review*. No. 20 (2002); p. 487-502
 29. SAGARPA- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, consulta en Internet www.sagarpa.gob.mx (2009).
 30. SIAP - Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. www.siap.sagarpa.gob.mx (2008).
 31. SILVA LIRA, Iván. *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina*. En: *Revista de la CEPAL*. No. 85 (abril, 2005); p. 81-100

Vlaskiv Mosquera Aldana

Administrador de empresas de la Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila - Colombia. Maestría en Negocios con énfasis en Mercadotecnia del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITSM). Maestría en Negocios Internacionales de la Escuela de Negocios Internacionales de Barcelona - España, candidato a Doctor en Estrategias para el desarrollo regional del Colegio de Post-Graduados de Puebla - México. Desde hace 15 años se ha desempeñado como profesor investigador en Universidades como: El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITSM), México; la Benemérita Universidad de Puebla - BUAP, México; la Universidad de las Américas de Puebla, UPAEP, México; la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) - Puebla, México.