

## La calidad y su relación con el desempeño competitivo de pequeños productores de flores en México

CORIA-PÁEZ, Ana Lilia\*†, GALICIA-PALACIOS, Alexander y GALICIA-HARO, Emma Frida

*Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Tepepan Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, México D. F.*

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

### Resumen

Desde principios de la era de los ochentas las unidades productivas de todo el mundo han enfrentado importantes cambios derivados del fenómeno de la globalización, como son la liberalización de las economías, la desregulación generalizada de los sectores económicos, la abundancia de capitales disponibles y la intensificación de la competencia, lo cual se ha convertido en el eje o marco de referencia para las decisiones que se toman con la finalidad de obtener beneficios de una inversión y la forma de hacer negocios (Capó-Vicedo, Expósito y Masiá-Buades, 2006; Jaliffe, 2007; Ruiz, y Dussels, 1999), de esta forma surge la competitividad como un referente para establecer el grado de éxito que alcanza una economía en el mundo, aunque la definición de este concepto es ambigua y está sujeta a una extensa gama de interpretaciones.

### Abstract

Since the early eighties was production units around the world have faced major changes arising from the phenomenon of globalization, such as the liberalization of economies, widespread deregulation of economic sectors, the abundance of available capital and the intensification competition, which has become the hub or framework for the decisions taken in order to benefit from an investment and way of doing business ( Hood - Vicedo, Exposito and Masiá - Buades, 2006; Jaliffe, 2007; Ruiz, and Dussels, 1999) competitiveness thus emerges as a benchmark to establish the degree of success achieved in the world economy, although the definition of this concept is ambiguous and subject to a wide range Performance.

**Citación:** CORIA-PÁEZ, Ana Lilia, GALICIA-PALACIOS, Alexander y GALICIA-HARO, Emma Frida. La calidad y su relación con el desempeño competitivo de pequeños productores de flores en México, Yucatán. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-5: 942-950

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: [acoria@ipn.mx](mailto:acoria@ipn.mx))

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Desde principios de la era de los ochentas las unidades productivas de todo el mundo han enfrentado importantes cambios derivados del fenómeno de la globalización, como son la liberalización de las economías, la desregulación generalizada de los sectores económicos, la abundancia de capitales disponibles y la intensificación de la competencia, lo cual se ha convertido en el eje o marco de referencia para las decisiones que se toman con la finalidad de obtener beneficios de una inversión y la forma de hacer negocios (Capó-Vicedo, Expósito y Masiá-Buades, 2006; Jaliffe, 2007; Ruiz, y Dussels, 1999), de esta forma surge la competitividad como un referente para establecer el grado de éxito que alcanza una economía en el mundo, aunque la definición de este concepto es ambigua y está sujeta a una extensa gama de interpretaciones.

Desde los clásicos del pensamiento económico como Adam Smith y David Ricardo, hasta las teorías modernas del comercio internacional encabezadas por Michael E. Porter, las interrogantes son por qué algunas naciones son más exitosas que otras, por qué países con una abundancia de recursos naturales no logran ser competitivos, porque países sin recursos y con espacios limitados si llegan a serlo; un primer paso para aclarar estas dudas es diferenciar con claridad los conceptos de ventaja comparativa y ventaja competitiva.

La ventaja comparativa se encuentra fundamentada a partir de los trabajos de David Ricardo, que plantea que existe una ventaja comparativa en un país cuando en la producción de un bien el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países, la ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los factores de producción (recursos naturales, capital y trabajo).

Por tanto un país exporta aquellos bienes que produce a un costo menor que el resto del mundo. Por otro lado para Porter (1999) la ventaja competitiva de una nación no es la que surge de sus dones naturales sino de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La abundancia de recursos naturales ha evitado que muchos países en el pasado sintieran la necesidad de desarrollar destrezas competitivas reales. La prosperidad de una nación depende por tanto del nivel de productividad y competitividad de sus empresas ya que en un mundo globalizado, las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores.

México es un país que cuenta con abundancia de recursos de todo tipo, se encuentra en una posición geográfica privilegiada y cuenta con una amplia biodiversidad, a pesar de ello no ha logrado alcanzar los niveles de competitividad que serían los esperados en un país con estas características. 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. En México existen aproximadamente 25 mil productores dedicados al cultivo de la flor, tanto en invernaderos, viveros y cielo abierto que generan 362 mil empleos, 162 mil de manera directa y 200 mil de manera indirecta (SEDECO Morelos, 2006). México no ha logrado establecer las condiciones para incrementar su competitividad en este sector, donde predomina una demanda local poco exigente.

Poco sofisticada y muy dependiente del precio, que no aporta una presión suficiente para elevar competitividad del cluster de flores del país.

Uno de los factores que impiden el despegue del sector es la baja calidad del producto, lo cual explica las dificultades para la exportación y con ello la poca participación de México en este mercado a nivel mundial. Con el fin de poder establecer si esta condición es determinante para el desempeño competitivo de los productores de flores, se realizó un estudio empírico al sur de la Ciudad de México, en la delegación Tlalpan, en uno de sus pueblos denominado San Andrés Totoltepec.

### Objetivo

Determinar la influencia de la calidad en la competitividad de pequeños productores de flores ubicados al sur de la Ciudad de México.

Considerando lo anterior se establece la siguiente hipótesis

### Hipótesis

La calidad posee una relación positiva y directa con la competitividad de pequeños productores de flores ubicados al sur de la Ciudad de México.

### Marco Teórico

La Teoría de la Dirección estratégica considera que el desempeño competitivo puede analizarse desde dos perspectivas i) La teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980) que explica que son los factores externos lo que lo determinan y ii) la Teoría de los Recursos y las Capacidades que 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 y Rumelt, 1991).

Existe un numeroso conjunto de factores desde la perspectiva interna que se considera que impactan en la competitividad de las empresas; sin embargo, dentro de esta diversidad existen factores que resaltan, como la gestión financiera, la tecnología, la innovación, la calidad, los recursos humanos, las capacidades gerenciales, las capacidades de mercadotecnia, entre otros. La revisión de la literatura presentan evidencias de una relación positiva entre la calidad y la competitividad, como Larson, (1987); Coy, Shipley y Omer, (2007); Bibu, et al (2008); Čirjevskis, et al (2009); Kourounakis y Katsioloudes, (2009); Aragón y Rubio, (2005); Rubio y Aragón (2002 y 2008); Hendricks y Singhal, (2007); Kanji, Kristensen y Dahkgaard, (1992); Mc Adam y Mc Keown, (1999); Powell, (1995).

La calidad puede ser un concepto difícil de definir debido, en parte, a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diferentes criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción y comercialización. La calidad se relaciona con conceptos tales como perfección, consistencia, eliminación de desperdicios, velocidad de entrega, productos buenos y útiles, satisfacción del cliente (Evans y Lindsay, 2008; Miranda, Chamorro y Rubio, 2007).

Por tanto, es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se aprecia la calidad con el fin de establecer el papel que juega dentro de la organización de la empresa.

Garvin (1984) considera que la calidad puede definirse considerando cinco aspectos i) con base en el juicio del consumidor, ii) con base en el producto iii) con base en el usuario iv) con base en el valor y v) con base en el proceso de manufactura, de tal forma que existen definiciones que contemplan uno o varios de ellos. Una noción común sobre la calidad es que los consumidores la usen como sinónimo de superioridad o excelencia”, sin embargo estos son conceptos subjetivos y de poco valor para la gerencia ya que no proveen medios eficientes de medición, La perspectiva del producto implica que cantidades superiores de características son equivalentes a una productividad superior, la perspectiva con base en el usuario considera lo que el cliente quiere, es decir la adecuación al uso, la perspectiva con base en el valor considera la relación satisfacción-precio y la perspectiva con base en el proceso de manufactura significa que la calidad es el resultado deseable de especificaciones precisas en su producción (Evans y Lindsay, 2008).

En función de las perspectivas anteriores la calidad puede definirse de diferentes maneras, para Pérez- Fernández (2008) la calidad es “la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido o percibido”. En este sentido lo más importante será la satisfacción del cliente independientemente del costo de producirlo o suministrarlo, en función de ese valor, el cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad. Aunque existe la creencia de que un producto de mayor calidad es más costoso.

Lo cierto es que la optimización de los recursos con el fin de aumentar la calidad tiene el efecto contrario.

Llevar a cabo una correcta gestión de la calidad puede generar una ventaja competitiva para la misma, tanto por su efecto positivo sobre las ventas (ventaja competitiva externa o de diferenciación), como por la posible reducción de los costos a largo plazo que se puede conseguir (ventaja competitiva interna o de costos) (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007). Adaptando la propuesta de Garvin (1984), un producto se puede diferenciar resaltando una o varias de las siguientes dimensiones de la calidad: Rendimiento, características particulares, fiabilidad, conformidad, durabilidad, capacidad del servicio y estética. Sin duda la calidad es un factor importante al momento de lograr el éxito competitivo.

Existen numerosos trabajos que analizan el impacto positivo en los resultados empresariales del uso herramientas relacionadas con la calidad (Handfield, Jayaram y Ghosh, 1999; Adams y Dale, 2001; Jackson, 2001; Ahmed y Hassan, 2003, Tari y Sabater, 2004 y Bamford y Greatbanks, 2005).

Por otro lado existen estudios orientados a estudiar la relación entre el tamaño y la calidad, en el caso de las pequeñas y medianas empresas existe el debate en cuanto a la dificultad que tienen para establecer estrategias específicas de calidad y los esfuerzos escasos en procesos de normalización y certificación, sin embargo estas empresas presentan apertura para producir productos y servicios de calidad (Camisón, 1997; Rubio y Aragón, 2008).

Lee (1998, 2004) plantea nueve elementos fundamentales en la gestión de la calidad i) la orientación al cliente, ii) la planeación, el compromiso y la dirección, iii) la información, iv) la formación, v) la existencia de un departamento de calidad.

Vi) la participación de los trabajadores, vii) la gestión de los procesos, viii) el diseño de los productos o servicios y ix) la gestión de proveedores, para Lee (2004) las empresas pequeñas y medianas no tienen dificultad en aplicar los primeros seis, por no requerir sistemas complicados de gestión, de hecho otros autores los consideran parte de su gestión habitual (Ahire y Golhar, 1996, Price y Cheng, 1993). Sun y Cheng (2002) realizaron estudios relacionados con la implementación de procesos de calidad total en empresas pequeñas obteniendo que estas empresas adopten los procesos de calidad por necesidad del entorno ya que los productos certificados tienen una mayor aceptación.

**Materiales y Método**

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) en la competitividad de los productores de flores del pueblo de San Andrés Totoltepec, Tlalpan. En San Andrés Totoltepec, los floricultores de la zona se encuentran agrupados en una sociedad cooperativa integrada por 54 productores, de esta forma, por tratarse de una población pequeña, se realizó un censo de la población de productores.

Para poder construir el instrumento fue necesario establecer una serie de variables involucradas con la competitividad, en el caso de la calidad se consideraron dos dimensiones: atributos del producto y atributos del proceso.

El instrumento usado fue una escala Likert con cinco opciones de respuesta. Con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento se realizó 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. 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**

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:

		CALIDAD	INNOVACION	CAPGERE	CAPMKT	COMPETITIVIDAD
CALIDAD	Correlación de Pearson	1	.244	-.010	.324	.177
	Sig. (bilateral)		.078	.944	.017	.200
	N	54	54	54	54	54
INNOVACION	Correlación de Pearson	.244	1	.518	.471	.613
	Sig. (bilateral)	.078		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54
CAPGERE	Correlación de Pearson	-.010	.518	1	.311	.587
	Sig. (bilateral)	.944	.000		.022	.000
	N	54	54	54	54	54
CAPMKT	Correlación de Pearson	.324	.471	.311	1	.663
	Sig. (bilateral)	.017	.000	.022		.000
	N	54	54	54	54	54
COMPETITIVIDAD	Correlación de Pearson	.177	.613	.587	.663	1
	Sig. (bilateral)	.200	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54

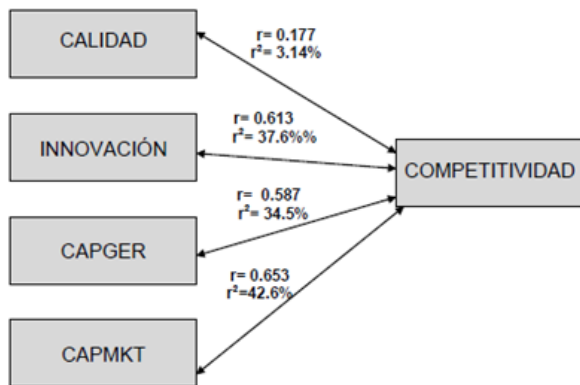
**Tabla 1** Coeficiente de correlación de Pearson (r) variables

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: es decir indica la proporción de la varianza de una variable determinada o asociada a la otra variable.

	CALIDAD	INNOVACION	CAPGEREN	CAPMKT	COMPETITIVIDAD
CALIDAD	1	0.0594	0.0001	0.1050	0.0314
INNOVACION	.059	1.000	.268	.222	.376
CAPGEREN	.000	.268	1.000	.097	.345
CAPMKT	.105	.222	.097	1.000	.426
COMPETITIVIDAD	.031	.376	.345	.426	1.000

**Tabla 2** Coeficientes de determinación ( $r^2$ )

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



**Figura 1** Modelo considerando la correlación entre las variables

**Análisis y discusión**

En el caso de la hipótesis de trabajo relativa a la influencia en la competitividad en la calidad, presenta una correlación muy baja, lo cual resulta contrario a lo expuesto en la literatura revisada que establece a la calidad como un factor significativo en la competitividad empresarial (Larson, 1987; Coy, Shipley y Omer, 2007; Bibu, 2008; Čirjevskis, et al, 2009; Kourounakis y Katsioloudes, 2009; Aragón y Rubio, 2005; Rubio y Aragón 2002, 2008; Hendricks y Singhal, 2007.

Kanji, Kristensen y Dahlgard, 1992; Mc Adam y Mc Keown, 1999; Powell, 1995).

Esto se explica con lo expuesto por los productores en cuanto a que la calidad del producto no es uno de los factores importantes para los consumidores del país, las flores no se constituyen como un producto básico y tratándose de un país emergente su consumo no se encuentra determinado por la calidad del producto sino por las condiciones de precio, en este sentido es importante acotar que casi el 90% del consumo de flores producidas en el país se destina al consumo nacional, lo cual no incentiva la calidad del mismo al no tratarse de un producto de exportación que tienen que sujetarse a estándares más rigurosos.

**Conclusiones**

Ésta investigación aporta evidencia empírica de la influencia de los factores internos en la competitividad empresarial. En el caso de la calidad es un factor que, de acuerdo a la opinión de los productores, no es relevante en su desempeño competitivo lo cual, como ya se comentó, se puede deber a la falta de exigencia del mercado de productos con mayor calidad, ya que la demanda se ve influenciada por el precio, lo cual es congruente con las capacidades de mercadotecnia como el factor con mayor poder explicativo de la competitividad. Esto con base en que el precio es un punto atrayente del producto y, considerando que en México el consumo de flores tiene una tradición milenaria y su uso en algunos hogares con fines religiosos o estéticos es obligado, aun cuando no se cuente con amplios recursos, por tanto el consumidor sacrifica calidad por precio, por otro lado los productores desplazan su producto ya sea de manera directa o por medio de intermediarios, esto produce una presencia constante del producto en el mercado interno, además del esfuerzo de los productores por presentar una amplia variedad de productos.

## Referencias

- Abdel, G. y Romo, D. (2004). Documentos de trabajo en estudios de competitividad. México: ITAM.
- Adams, A. y Dale, B. (2001). The use of quality management tools and techniques: a study in plastic injection moulding manufacture. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B, Journal of Engineering Manufacture, 215, (6), pp.847-855
- Ahiere, S. y Golhar, D. (1996). Quality Management in Large Versus Small Firms, Journal of Small Business Management, 34 (2), pp. 1-11.
- Ahmed, S. y Hassan, M. (2003). Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs, International Journal of Quality & Reliability Management, 20(7), pp.795-826.
- Aiginger, K. (2006). Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities, Journal of Industrial Competition and Trade. 6, pp. 161-177.
- Aragon, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes del estado de Veracruz, Revista Contaduría y Administración, 216, pp. 35-69.
- Aragon, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes del estado de Veracruz, Revista Contaduría y Administración, 216, pp. 35-69.
- Bamford, D. y Greatbanks, R. (2005). The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. International Journal of Quality & Reliability Management, 22,(4), pp.376-392.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business Strategy Management Science, 32(10), pp.1231-1241.
- Bianco, C. (2007). De que hablamos cuando hablamos de competitividad. Documentos de trabajo del Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior, 31, pp.1-25.
- Bibu, N., Sala, D., Pantea, M., y Bizoi, G. (2008). Considerations about the influence factors on the Competitiveness of SMES's from Wetstern Region of Romania.
- Bueno, E. (1998). La competitividad de la empresa española. Revista española de contabilidad y financiación. 54. pp. 733-740.
- Camison, C. (1997). La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas, Madrid: Civitas.
- Capó-Vicedo J, Expósito-Langa M, Masiá-Buades E. (2006) Análisis estratégico de clusters a través del Estudio de las relaciones entre sus agentes. Aplicación al textil valenciano. Universidad politécnica de valencia. Revista Economía industrial No. 370, pp.209-216.
- Cho, D. y Moon, H. (2002). Evolution of competitiveness Theory. London: World Scientific.
- Čirjevskis, A., Kubilute, L., Ershovs, S. y Medvedevs, V. (2009). Innovative business and new industrial technologies as possible drivers of the SMES's companies growth in a condition of economic recession, Journal of Business Management, (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.

- 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.
- Evans, J., y Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México, Cengage learning, 7ª Edición.
- Garvin, D. (1984). What Does Product Quality Really Mean? *Sloan Management Review*, 26(1), pp. 25-43.
- Handfield, R., Jayaram, J. y Ghosh, S. (1999). «An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance», *International Journal of Production Research*, vol. 37, núm. 6, pp. 1043-1426
- Hendricks, K. y Singhal V. (1997). Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence From Firms That Have Won Quality Awards. *Management Science*, 43, (9), pp. 1258-1274.
- Jackson, S. (2001). Successfully implementing total quality management tools within healthcare: what are the key actions?, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(4), pp.157-163.
- Jalife, M. (3 de Septiembre de 2007) Pymes mexicanas, un asunto de seguridad nacional. *Diario monitor*, pág. 2B.
- Kanji, G., Kristensen, K. y Dahkgaard, J. (1992). Total quality management as a strategic variable. *Division of Applied Statistics, School of Computing & Management Sciences, Total quality management*, 3, (1), pp. 3-8.
- 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*, pp. 75-83.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession, *Foreign Affairs*, 2, pp. 28-44.
- Larson, P. (1987). How to survive in Montana's slow growth economy. *Montana Business Quarterly*, 25, 16-18.
- Lee, C.Y. (1998). Quality Management by Small Manufacturers in Korea: An Exploratory Study, *Journal of Small Business Management*, 36(4), pp. 61-67.
- Lee, C.Y. (2004). Perception and Development of Total Quality Management in Small manufacturers: An Exploratory Study in China, *Journal of Small Business Management*, 42(1), pp. 102- 115.
- Mc Adam, R. y Mc Keown, M. (1999). Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. *Ulster Business School, University of Ulster, Northern Ireland, Total Quality Management*, 10(2), pp. 229-241.
- Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*, Madrid: DELTA Publicaciones Universitarias. Primera Edición.
- Montegut, Y. (2006). Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas. Tesis Doctoral. Lleida, España.
- Montenegro, W. (2009). *Una aproximación al concepto de competitividad empresarial*. Universidad Cooperativa de Colombia.



- Morales, A. y Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: El Enfoque de las Competencias Esenciales y el Enfoque de los Recursos, *Revista Contaduría y Administración*, 197, pp. 47-63.
- Penrose, E. (1959). *Theory of grow of the firm*. New York. Wesley.
- Porter, M. (1999). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Powell, T. (1996). How Much Industry Matter? An Alternative Empirical Test, *Strategic Management Journal*, 17(4), pp. 323-324.
- Price, M. y Chen, E. (1993). Total Quality Management in a Small, High-Technology Company, *California Management Review*, 35(3), pp. 96-115.
- Rubio A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*. 2(1), pp. 49-63.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las Pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), pp. 103-126.
- Ruíz, C. y Dussels, E. (1999) *Dinámica Regional y Competitividad Industrial*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Editorial JUS.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12, pp.167-185.
- Secretaría de Desarrollo Económico Morelos (SEDECO, 2006). *Programa Estatal de Competitividad e innovación*.
- Sierra Alta, N. (2004). *Competitividad y comportamiento estratégico en las Micro y Pequeñas empresas de Cochamba*. Bogotá. CEPLAG.
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación, los retos para la inserción de México en el contexto global. *Temas de Iberoamérica. Globalización y Desarrollo*, pp. 165-196.
- Sun, H. y Cheng, T. (2002). Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SMEs and Large Firms, *International Small Business Journal*, 20(4), pp. 421-442.
- Tarí, J. y Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: are they necessary for quality management?, *International Journal of Production Economics*, 92, pp. 267-280
- Ten Kate, A. (1995). *La Competitividad y los Factores que la Determinan*. México.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.