

DOI: 10.2436/20.8070.01.17

Competitividad a través de la diferenciación del producto y servicio en las Pymes de restaurantes, cafeterías y bares en la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua, México–El Paso Texas, Estados Unidos

Jesús Alberto Urrutia de la Garza

Doctor en Ciencias de la Administración. Adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

E-mail: jesus.urrutia@uacj.mx

Elsa Aranda Pastrana

Estudiante del Doctorado en Investigación en el Colegio de Chihuahua. Adscrita al Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

E-mail: earanda@uacj.mx

Resumen

La evidencia empírica muestra que las Pymes prestadoras de servicios de alimentos y bebidas en la región binacional Ciudad Juárez, Chihuahua, México–El Paso, Texas, Estados Unidos enfrentan grandes y variados problemas, que a su vez se traducen en desafíos. El documento demuestra la importancia de estudiar las dificultades que este tipo de empresas tienen para operar dentro de un entorno globalizado, teniendo como propósito presentar una discusión como punto de entrada a posteriores estudios, sobre factores de relevancia competitiva en estas, evidenciando la diferenciación y contraste del producto - servicio entre ambas economías fronterizas. Después de hacer referencia sobre algunas bases teóricas de competitividad; en los resultados preliminares se presentan aspectos de presentación, calidad e imagen de sus productos, tecnología, y especialización en recursos humanos, como factores de diferenciación para la obtención de mejoras competitivas. Así mismo, se elaboran una serie de recomendaciones considerando la región como unidad de análisis.

Palabras clave: Pymes, competitividad, diferenciación del producto, Región binacional Ciudad Juárez–El Paso.

Introducción

En la actualidad, la globalización y los avances tecnológicos han dado lugar a nuevas y mejores tendencias en estructuras productivas, cuya dinámica puede visualizarse en torno a un mayor dinamismo e interacción entre las empresas con sus clientes. Esta tendencia requiere de mayores niveles de eficiencia, productividad y competitividad, por parte de la empresa, siendo éstos tema

de estudio, en conjunto con las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), debido a la cantidad de las mismas y a su notable contribución al empleo y Producto Interno Bruto (PIB) de los países, así como al desarrollo de las regiones y ciudades.

En el caso de México, la mayoría muestran un bajo crecimiento, o en el peor de los escenarios una tendencia a desaparecer al poco tiempo de su creación, debido a distintos factores que no son apropiadamente gestionados y que no han sido sobre llevados adecuadamente. Estos últimos, mantienen a la Pyme en posición vulnerable y de riesgo, considerando baja la oportunidad para su crecimiento y desarrollo, originando que su gestión sea a corto plazo con una visión a la solución de problemas de día a día.

Así mismo, en las últimas décadas, la competitividad ha sido objeto de estudio por diversos autores que la han abordado desde varios ángulos (desarrollo productivo, desarrollo local, desarrollo endógeno, entre otros). El artículo presenta una revisión de planteamientos de competitividad por medio de la diferenciación del producto, con la finalidad de enriquecer la visión de la empresa del sector gastronómico, y de los empresarios participantes en este tipo de negocios, pues es ésta, una opción de mejora, dando origen a ventajas o desventajas, que constituirían su fortaleza o su debilidad, dependiendo de la forma de dirigir las y canalizarlas.

Por tanto y en este mismo orden de ideas, se perciben niveles de competitividad por debajo de los óptimos en dicho sector, atribuyendo a la poca confiabilidad con la que el cliente aprecia el producto o servicio de estas empresas en referencia a su calidad, precio, cantidad, entre otras; además de las comparaciones con empresas de franquicias instaladas en la zona que son más grandes y desarrolladas, mostrando a simple vista sus carencias, y generándose inconformidad con su situación actual. Por lo que en este contexto, surge el interés por investigar las Pymes de servicios de alimentos y bebidas que se encuentran en las ciudades de Juárez, Chihuahua (CJS) y el Paso, Texas (ELP) en materia de diferenciación del producto, en el marco del desarrollo productivo, a través de un estudio exploratorio.

Contextualización y Planteamiento del Problema

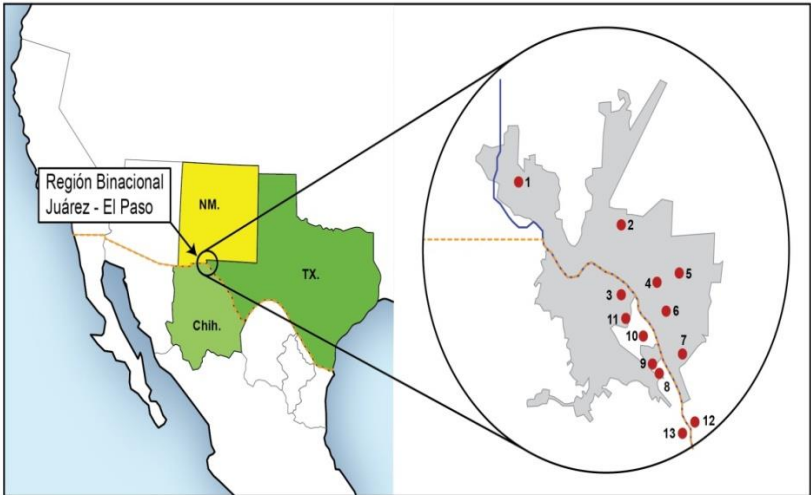
Los cambios de las estructuras productivas mencionadas en la introducción de este artículo, se observan claramente en las empresas del sector de alimentos y bebidas, en donde se ha experimentado una evolución importante debido al incremento de las expectativas de los clientes, así como la diversificación de necesidades, gustos y preferencias; entre otras razones, por una mayor oferta, un mayor acceso a información de diversos lugares y servicios, como también por el uso de las redes sociales en donde se exponen experiencias, comentarios, expectativas, entre otras.

El estudio se realiza desde el ámbito de las urbes fronterizas (CJS-ELP), que en poco más de cien años han visto aumentar su influencia en las relaciones binacionales entre México y los Estados Unidos, y se han definido en torno a sus políticas económicas, sociales y diplomáticas, por lo menos en lo que se refiere al ámbito transfronterizo. En el último censo de población realizado (2010), los datos del INEGI muestran que la región binacional CJS-ELP es la segunda frontera en orden de importancia económica para ambos países. Se distingue además por ser una comunidad binacional de importancia a nivel mundial, con una población de más 2 millones de personas (IMIP Ciudad Juárez, 2013).

Relacionado la importancia del contexto territorial con la operación de las Pymes de alimentos y bebidas, los datos encontrados dan cuenta de prácticas insuficientes e ineficientes, convirtiéndose en una ventana de oportunidad, enfocada a definir cuáles son las condiciones de competitividad y su relación en el ámbito local.

La Ilustración 1, presenta la región binacional Ciudad Juárez – El Paso como área física de estudio, mostrando la ubicación de la zona entre México y Estados Unidos y los tres estados que la conforman: Chihuahua en México, y Texas y Nuevo México en Estados Unidos; también se observa la mancha urbana en ambos lados de la línea divisoria fronteriza por el rio Bravo, así como las comunidades aledañas.

Ilustración 1. Región binacional Ciudad Juárez- El Paso y mancha urbana de las comunidades aledañas



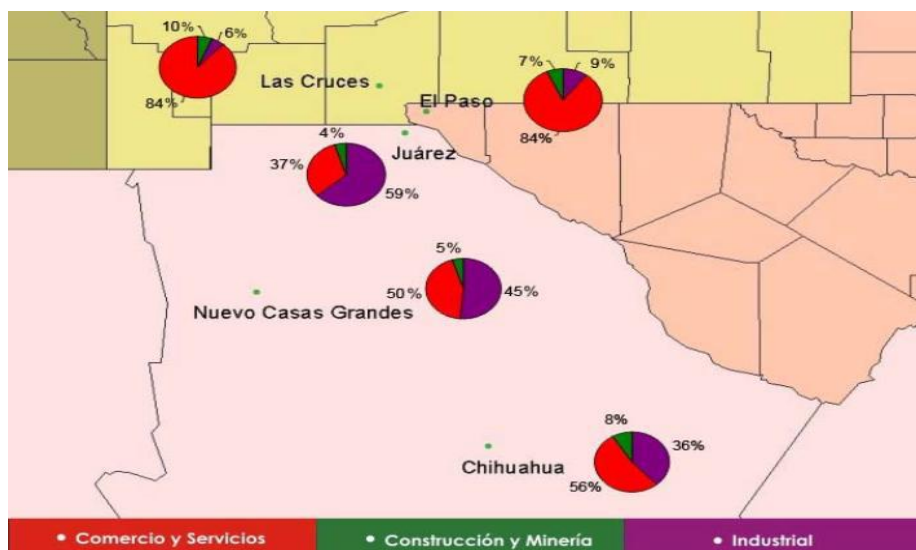
Fuente: Borderlegislator.org (2012). Instituto Nacional de Ecología (2012).

Referencias: 1) Canutillo, 2) Fort Bliss, 3) Zaragoza, 4) Socorro, 5) Clint, 6) Horizon, 7) Fabens, 8) Caseta, 9) San Agustín, 10) San Isidro, 11) Loma Blanca, 12) Fort Hancock, 13) El Porvenir.

CJS y ELP conforman dentro de la Región Binacional un importante centro de negocios en el norte de México y sur de los Estados Unidos. Para el caso de la Ciudad de ELP, tiene una gran dependencia de las compras realizadas por los habitantes de CJS en sus tiendas departamentales de cadena, mientras que CJS tiene una gran afluencia de visitantes de la vecina ciudad a sus restaurantes y centros nocturnos, no dejando fuera la cuestión industrial en donde se produce en la ciudad mexicana y se almacena para su distribución en la ciudad norteamericana, por esta y otras razones la estrecha relación entre ambas ciudades. La siguiente Ilustración número 2, muestra en un mapa la composición económica de la región binacional (Paso del Norte) entre los principales municipios de Chihuahua y los condados de El Paso, Texas y Dona Anna, Nuevo México.

Haciendo una comparación entre ellos, es notorio que en el municipio de CJS el sector industrial es el predominante, mientras que el comercio y los servicios destacan en los condados estadounidenses. (IMIP, 2010).

Ilustración 2. Mapa de la composición económica de la región Paso del Norte, Casas Grandes y Chihuahua



Fuente: IMIP (2010:17).

Tomando en cuenta la ubicación estratégica de Ciudad Juárez, se debe enfatizar la relación de la ciudad con sus contrapartes estadounidenses en Texas y Nuevo México, esta relación económica, cultural y social se acompaña por un flujo constante de personas, capitales y mercancías, consolidando la participación de Juárez dentro de una frontera internacional dinámica y en constante desarrollo. “En 2013, más de 3.8 millones de vehículos de pasajeros, 3.9 millones de peatones y 356,567 vehículos comerciales cruzaron a Ciudad Juárez a través de los tres puentes”. (ELPASOTEXAS.GOV, 2013).

De las consideraciones arriba expuestas y la importancia que tiene la región para ambos países, deriva la necesidad de verificar los niveles de competitividad de las empresas. Asimismo, deben resaltarse las especificidades competitivas propias del entorno regional, en el ámbito económico, geográfico, político, social, cultural, productivo y tecnológico. Por otra parte, las competencias globales también son requeridas, ya que existe una gama de productos y servicios que ingresan al mercado regional y que al parecer son más deseables en materia de precios, calidad y servicio. Pero como acota Cuevas (2011:224): “Existe el dilema de las organizaciones gubernamentales y privadas puedan iniciar el camino a la ventaja competitiva, considerando los factores críticos [...]”.

En otras palabras, es necesaria una revisión exhaustiva de este ámbito, de la cual surjan los requerimientos del éxito competitivo; por ejemplo, será importante detectar una falta de gestión en la administración o en las finanzas, o un enfoque comercial y de logística que repercuten negativamente en la productividad, lo cual conduce a un mejor desempeño empresarial.

Adicionalmente se requiere revisar las condiciones en que se encuentra la diferenciación del producto, al tratarse de un factor relevante de competitividad. De esta manera, el planteamiento debería versar sobre lo deseable de la optimización de los indicadores de competitividad, o evaluar si estas condiciones son adecuadas para el territorio, infraestructura, así

como los gustos y preferencias de los clientes, o que, a su vez, impliquen mejora en el conocimiento o procesos técnicos de la Pyme y por tanto de la región binacional.

Ante este entorno el documento se enfoca en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de restaurantes, cafeterías y bares (empresas prestadoras de servicios de alimentos y bebidas), con referencia a aquellos servicios que comercializan, y desde una perspectiva de los escenarios socioeconómicos y sociopolíticos que enfrentan las empresas en la región binacional Ciudad Juárez – El Paso. Considerando lo anterior, surgen preguntas tales como: ¿Existe alguna diferenciación entre los servicios de las Pymes prestadoras de servicios de alimentos y bebidas mexicanas radicadas en Ciudad Juárez y las Pymes de El Paso Texas?; ¿Son competitivas las Pymes prestadoras de servicios de alimentos y bebidas, mexicanas radicadas en Ciudad Juárez en comparación con las Pymes de El Paso Texas?; ¿Cómo ser una Pyme competitiva en la región binacional Ciudad Juárez - El Paso?; ¿Influye la presentación, imagen, calidad y comercialización del servicio en la competitividad de las Pymes prestadoras de servicios de alimentos y bebidas en la región binacional Ciudad Juárez – El Paso?

Por tanto, el manuscrito tiene como objetivo primordial explorar elementos de diferenciación del producto en las Pymes prestadoras de servicios de alimentos y bebidas en la región binacional Juárez – El Paso para evidenciar la competitividad entre ambas economías fronterizas; y así mismo, tienen el objetivo específico de analizar la diferenciación entre las actividades de comercialización y alcance de las Pymes de El Paso Texas y Ciudad Juárez Chihuahua; examinar los servicios brindados por las Pymes en la región binacional referente a presentación, calidad e imagen de la empresa; y evaluar los factores inherentes a tecnología, recursos humanos, relaciones y calidad para determinar la competitividad de las empresas a estudiar. En este sentido, se generan las siguientes hipótesis a) Existen diferencias cualitativas, en los servicios prestados por las Pymes en la región binacional mexicana comparativamente con la norteamericana, en presentación, calidad e imagen de sus empresas. b) Tecnología, especialización en recursos humanos y calidad en el servicio, son factores reticulares esenciales en el desarrollo de las Pymes de alimentos y bebidas de Ciudad Juárez para mejorar en competitividad con respecto a las Pymes de El Paso.

Antecedentes

El surgimiento del concepto de Pymes se enmarca hacia finales de la década de los años 70’s del siglo pasado, y se relaciona con la crisis del modelo Fordista* en la producción, debido a las guerras, crisis del petróleo, caída del consumo, así como la aparición de los nuevos países industriales exportadores, entre otros; lo que generó una nueva tendencia de producción: especialización flexible, que ayudo a que las Pymes fueran ganando espacio en término de productos y empleos.

El diccionario de la Lengua Real Española define Pyme como “una empresa con características distintivas, que tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones”; para Jaramillo (2005) son “organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales comerciales y de servicios que combinando capital, trabajo y medios productivos obtienen un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades

* Modelo Fordista: Modelo de producción creado y propuesto Henry Ford, (Empresario automotriz norteamericano), el cual sustentaba la existencia de grandes industrias con rigidez en sus esquemas tecnológicos y productivos

para un sector y un mercado determinado”, mientras que Andersen (1999) incluye dentro de su definición las palabras “decisión propia, persecución de objetivos, y obtención de beneficios”. Por tanto se encuentran similitudes en las definiciones y se puede decir que son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específico. En este sentido, México según Saavedra & Hernández (2008) cuenta con un solo criterio, el empleo. Sin embargo, la definición cambia dependiendo de su unidad económica si es manufacturera, comercial o de servicios, mientras que en Estados Unidos la *Small Business Administration* (SBA), utiliza desde los años 80’s un criterio segmentado por regiones para definirla. Por lo que se concluye diciendo que la medición de una Pyme en cuanto a su tamaño, tiene validez de acuerdo a la cantidad de personal que labora en la misma y la región en la que se encuentre.

En la Tabla 1, se comparan las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según el número de trabajadores, tomando en cuenta distintas concepciones en instituciones nacionales e internacionales.

Tabla 1. Concepción de Pymes por número de empleados[†]

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA Small Business Administrations de Estados Unidos	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF Revista mexicana de Ejecutivos De Finanzas	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía México	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: Elaboración propia con base a Rodríguez, J. (1996).

La anterior Tabla 1, demuestra cómo la percepción de las Pymes es distinta para cada organismo que las mide, mostrando una clara diferencia en cuanto al número de empleados de las Pymes en México y las Pymes en Estados Unidos, atribuyendo este fenómeno a las regiones y economías en las que están establecidas y se desempeñan. Tomando en cuenta que en Estados Unidos, una empresa es considerada pequeña cuando tiene menos de 250 empleados se deduce que el tamaño de su economía es muy grande en comparación con la economía mexicana, sin embargo y en base a la información obtenida en la misma se concluye que su forma de

[†] El Diccionario de la Real Academia Española – define “Trabajador” como “jornalero, obrero” y “Empleado” como “persona que desempeña un destino o empleo”. Para efectos de esta investigación se va a homologar el término trabajadores – empleados, utilizando la palabra empleados como el genérico.

manifestarse varía en función del país en que se encuentra, pero en esencia su núcleo básico es el mismo.

En México la Secretaría de Economía (SE) hace una clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados y del giro al que pertenecen. La contribución de las Pymes a la economía del país según la misma secretaria en el año 2008, determinó su contribución al empleo en un 47% que representa el 31% del PIB nacional, por tanto “La importancia de las Pymes no solo se justifica por su nivel de participación en la generación de empleo en las regiones, sino también como motor de desarrollo económico” (TOMTA, D. 2009). Mientras que las pequeñas y microempresas constituyen un “95% del total de las unidades empresariales”, (TOMTA, 2009) entre ambas han sabido afrontar el proceso de apertura comercial motivado por la globalización en los últimos años.

Mientras en el caso de Estados Unidos según SBA, las pequeñas empresas emplean a poco más de la mitad de la población activa del sector privado, lo que es una caracterización de su economía al permitir la formación de pequeñas empresas, algunas de las cuales luego se convierten en grandes empresas (HEADD, 2000). En este sentido, el enfoque de este trabajo serán las pequeñas y medianas empresas (Pymes)

Las anteriores líneas, evidencian que las Pymes son el motor de las economías mexicana (en un 98%) y norteamericana (en un 50%). Estos datos reflejan la importancia de este tipo de empresas para el desarrollo económico y productivo de la región, dado que son piezas clave para la creación de empleo y riqueza. Este valor económico, justifica la realización de estudios que, como el presente, profundicen en el conocimiento de su gestión, además que existe un mayor interés por parte de las empresas y sus directivos por la identificación de los factores de dirección y gestión que favorezcan la competitividad. Ello sin perder de vista el ambiente cada vez más dinámico en el que tienen que desarrollar su actividad.

Tomando en cuenta dicho contexto atareado las Pymes mexicanas y norteamericanas enfrentan una fuerte competencia a nivel mundial, y se encuentran en situaciones de desventaja tecnológica, financiera, científica entre otras ante las grandes empresas. De acuerdo, al Foro Consultivo Científico y Tecnológico en 2012, México pierde competitividad ante otros países, principalmente por sus problemas estructurales, y por un funcionamiento ineficiente de sus mercados nacionales, por tal motivo se percibe que “La política científica y tecnológica mexicana de los años recientes todavía no ha logrado motivar una mejora en los niveles de competitividad nacional” (GÓNGORA & MADRID, 2010) ya que las actividades de innovación, más desarrollo, más investigación (I+D+I) no se han reforzado, por lo que se carece de la competitividad deseada; En este contexto las Pymes de alimentos no se encuentran ajenas, por tal motivo:

A la hora de analizar el tamaño del sector de los alimentos, se debe tener en cuenta que en la actualidad la mayoría de las empresas que operan en los mercados industriales y de servicios a nivel mundial, son de pequeña y mediana dimensión, son contadas las organizaciones que operan en este sector, que se consideran como grandes (DIÉGUEZ, 2000)

A pesar de ello, una gran mayoría de las empresas del sector de alimentación en México son Pymes, estas operan cada vez más en mercados globalizados, tal es el caso de las prestadoras de servicios de alimentos y bebidas en la zona binacional. Es así como la globalización de los mercados se ve acompañada de políticas que fomentan la competencia, por lo que se requiere la adaptación de las Pymes en este sector a enfrentar la globalización. Por ello, una de las premisas fundamentales es contar con recursos humanos, tecnológicos, administrativos, y otros que sean

más adecuados para afrontar los retos de la mundialización. Rodarte, M. y Berta, Z. (2001) consideran que:

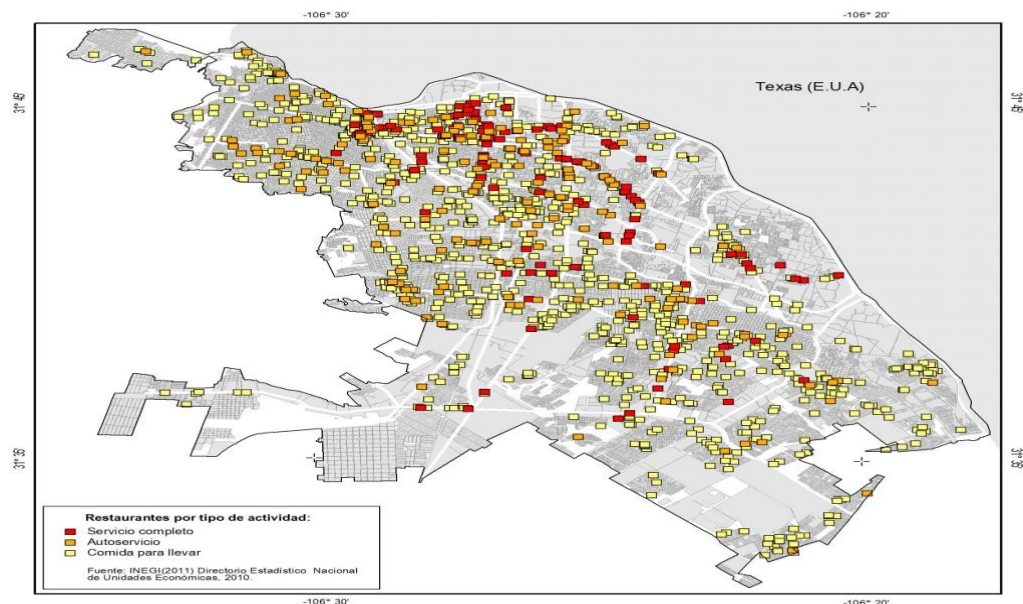
[...] para que las Pymes se puedan considerar competitivas deben tener conocimiento del mercado, deben conocer los trámites y procedimientos en el ámbito nacional e internacional, también deben de estar enteradas de los apoyos que brinda el sector público, así como de las oportunidades para incorporarse a la cadena productiva de exportación, y de conocer los mercados de nuestros socios comerciales.

Oferta gastronómica

En CJS, el sector el restauranero, ha sido uno de los más activos durante los últimos cinco años, ya que se han creado un gran número de negocios en el giro, compitiendo entre los ellos en calidad, servicio y creatividad para beneficio de los consumidores. La reactivación de este sector se ha dado principalmente en los corredores comerciales y avenidas de la ciudad, en donde se oferta una variedad de platillos de distintas especialidades. Los restaurantes junto con los bares, antros y centros de diversión figuraron en el 2012 entre los primeros lugares de mayor florecimiento y creación de empleos, después de que la ciudad mostró signos de recuperación económica y avances en seguridad.

La Ilustración 3, muestra los 1,614 establecimientos de comida que se encuentran en la ciudad, destacando que la información se obtuvo del directorio nacional de unidades económicas del INEGI (2011) misma que contempla todo tipo de local que comercié con alimentos, véase lista de restaurantes y bares.

Ilustración 3. Localización geográfica de Restaurantes en Ciudad Juárez, Chihuahua por tipo de actividad

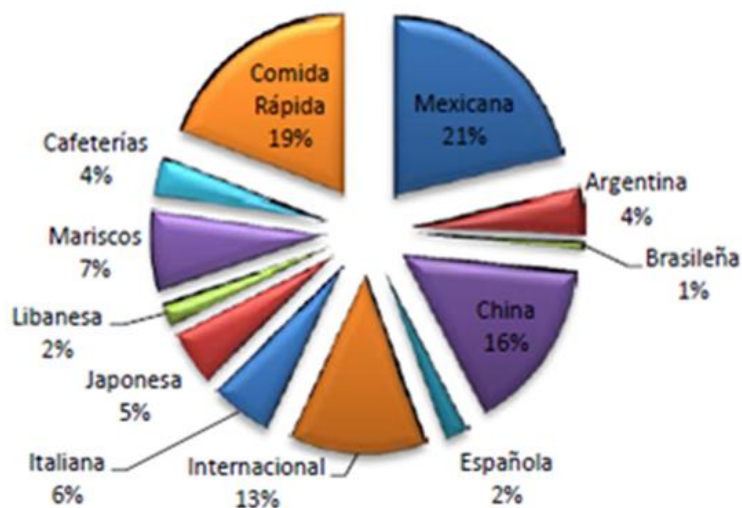


Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2011).

Cabe señalar que, para efectos de este estudio se hace una depuración en la cual únicamente se contemplan los restaurantes que representen un impacto al sector turismo, quedando en 240 según (Programa estratégico de Turismo de Chihuahua. Visión 2016), el cual toma en cuenta su ubicación y tamaño. La Ilustración 4, muestra la especialización de los

mismos, observando que la mayor oferta se encuentra en la comida mexicana con 21%, seguido por la comida rápida con un 19%, China 16%, Española 2%, Internacional 13%, italiana 6%, japonesa 5%, Libanesa 2 %, Mariscos 7% y Cafeterías 4%.

Ilustración 4. Especialidades gastronómicas que se oferta en Ciudad Juárez, Chihuahua



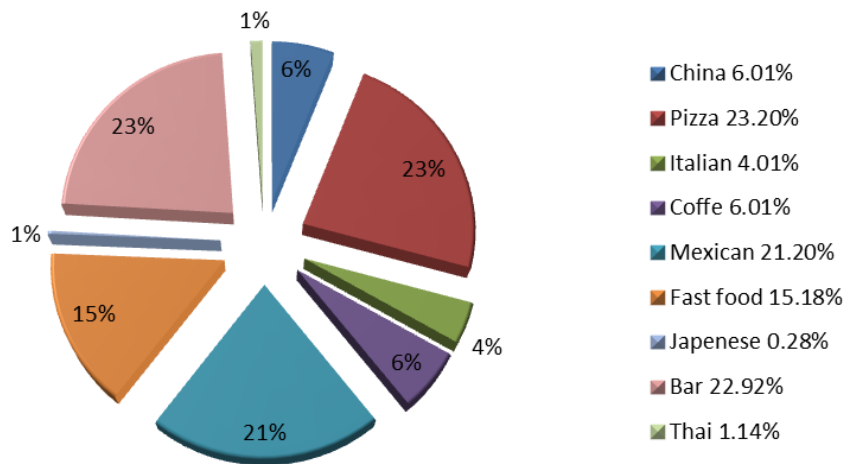
Fuente: Sinergia Turística, 2013.

Para el caso de la ciudad de ELP, su cámara de comercio menciona más de 300 empresas dedicados a esta industria, sin embargo no publica cifras oficiales en su portal, mientras que en *El Paso Small Business Development Center*, solo se hace mención que un 3% de los habitantes de esta ciudad se emplean en el área de comidas. Por otra parte, la página del *Economic and International Development* menciona en un 9% como actividad de la región. El buscador de internet MapQuest registra 349 establecimientos dedicados a la industria de alimentos y bebidas en la ciudad de ELP, los cuales separa por nueve especialidades.

En la Ilustración 5, se presenta una gráfica de pastel que muestra el porcentaje de la oferta gastronómica en esta ciudad, siendo las pizzas con un 23.20%, los bares con 22.92% y la comida mexicana con un 21.20% los de mayor influencia en la zona, dejando en cuarto plano a la comida rápida con un 15.18%, así como los cafés y comida china con un 6.01%, mientras que la italiana con 4.01%, thai 1.14%, y por último la comida japonesa con una participación en el mercado de tan solo 0.28%. Cabe señalar que algunos de estos restaurantes tienen el concepto de comida rápida, sin embargo el portal los separa debido a su especialidad en el menú. Dejando exclusivamente los establecimientos con venta de hamburguesas y hot dogs principalmente como negocios de comida rápida. Luego entonces:

Todo parece indicar que, en el campo de la competitividad en el turismo está pendiente la tarea de definir modelos teóricos de competitividad para países, destinos turísticos, giros de actividad y organizaciones; dichos modelos deberán formularse estableciendo relaciones de causalidad, evitando la excesiva complejidad [...] en apoyo a la operación turística (AMAYA, ZIZALDRA & MUNDO, 2015:109).

Ilustración 5. Especialidades gastronómicas que se ofertan en El Paso, Texas



Fuente: MapQuest.com 2015.

Marco teórico

El documento presenta una aproximación conceptual, sobre la importancia de la competitividad a través de la diferenciación de productos y servicios en el ramo de alimentos y bebidas en las Pymes de la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua – El Paso Texas Estados Unidos, abordando teorías como: modelo de las estrategias de marketing (KOTLER, & ARMSTRONG, 2008), Teoría de las estrategias genéricas (PORTER, 1980), y la Teoría de la ventaja competitiva (PORTER, 1985). Utilizando los términos Pyme, competitividad, y diferenciación para hacer referencia al tema.

Para hacer referencia al termino Pymes en la obra lo pequeño es hermoso (SHUMACHER, 1973) hace una serie de reflexiones y críticas a las economías de grandes escalas o economía de corta vista, como las llama el autor, las cuales plantea como desintegradoras de la sociedad, los recursos naturales, e inequitativas para la población del planeta, así mismo, explica la necesidad y dependencia que tienen los grandes de los pequeños para su operación y crecimiento, proponiendo una tecnología descentralizada que le apuesta a construir bienes con una nueva orientación de la ciencia, hacia lo orgánico, comedido, no violento, elegante y bello. Esta teoría demuestra lo valioso que son las Pymes en el mercado para la construcción, fortalecimiento y desarrollo de las grandes empresas, por tal motivo, Andersen, A. (1999), define la Pyme “como una unidad económica de producción limitada y decisión propia que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores finitos (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”, apoyando la teoría anterior, al hacer referencia de términos producción limitada, no dependencia, factores finitos que pueden ser administrables.

Por otra parte, la competitividad parte fundamental del presente, es “la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores”

(GÓMEZ, 2005), misma que en la actualidad las organizaciones se encuentran en un ambiente de competencia, donde se exigen unos requisitos mínimos de competitividad para sobrevivir. Sumado a esto existe una dinámica de internacionalización económica donde las empresas de distintos tamaños deben competir entre ellas bajo las mismas condiciones, aunado a esto, la aparición de nuevas tecnologías que las presionan a mejorar y optimizar sus procesos, debido al cambio que constantemente se vive en el ámbito. Tomando en cuenta esta situación, los países buscan, potenciar las actividades ligadas a la Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i) a través de políticas de apoyo (subvenciones, deducciones, préstamos bonificados y otras), ya que un alto nivel de (I+D+i) implica una mayor fortaleza de las empresas, dado que sus productos o procesos se diferencian positivamente de los de su competencia. Para definir este término de reciente aparición. Mas, M. & Quesada, J. (2010) plantea lo siguiente:

[...] En la aplicación política y legislativa del concepto I+D+i, se define investigación como la indagación original planificada que persiga descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico y tecnológico; desarrollo como la aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, así como para la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes; e innovación tecnológica como la actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes. Se considerarán nuevos aquellos productos o procesos cuyas características o aplicaciones, desde el punto de vista tecnológico, difieran sustancialmente de las existentes con anterioridad.

Por tanto Humphrey (2002), citado por Díaz & Oswaldo, (2005) explica cómo las grandes corporaciones frecuentemente se especializan en funciones intensivas de conocimiento, como el diseño, la Investigación y Desarrollo (I+D) y el marketing, y externalizan funciones relacionadas con la producción física hacia Pymes en países en desarrollo, encargándose de la coordinación de toda la cadena de valor, lo cual se hipotetiza como factor de éxito. A su vez, identifica cuatro causas de mejora en la competitividad de la organización utilizando el (I + D + i); mejora de procesos que implica ganancias de eficiencia en la transformación de los insumos en productos, gracias al desarrollo o la adopción de una tecnología o un sistema de producción superior; mejora de productos que consiste en el desarrollo de productos nuevos, más sofisticados o de mayor calidad, que aporten más utilidad/satisfacción al consumidor, mejora funcional la cual supone la asunción de nuevas funciones, de tal forma que se eleva globalmente el contenido en conocimiento de la actividad desarrollada por la empresa, de modo que la empresa puede pasar de ocuparse del mero montaje de componentes importados, a la fabricación física de los mismos y, de ahí, a asumir el diseño o la propia comercialización de productos bajo marcas propias; y por último la mejora inter-sectorial o de cadena, que consiste en el abandono por la empresa, de la actividad que venía desarrollando, para introducirse en otros sectores u otras, en las que disfruta de una mayor capacidad para generar y retener el valor agregado.

En el caso de las Pymes mexicanas, existe evidencia empírica que demuestra que colapsan antes de llegar a una etapa de madurez, mientras que las norteamericanas (HEADD, 2000) “suelen ser más jóvenes, de arranque reciente pero con más probabilidades de convertirse en grande”, lo cual hace hipotetizar que existe una escala mínima a partir de la cual la supervivencia de la empresa depende en parte de la economía del lugar en donde se encuentra y desarrolla, la

diferenciación de productos, entre otros factores por lo que se determina que la mejora en la competitividad es una tarea fundamental para su subsistencia de la Pyme.

Tomando en cuenta la necesidad de competitividad que existe en las Pymes prestadoras de servicios de alimentos y bebidas en la región binacional, se parte de la teoría de Kotler & Armstrong (2008) referente a la diferenciación de producto la cual define como “una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.” y utilizada como tal, es un instrumento que genera ventaja competitiva importante en el mercado para las Pymes prestadoras de servicios de alimentos y bebidas en la región binacional Juárez - El Paso, demostrando por autores que los beneficios inherentes son muy grandes, ya que, como menciona Ceniceros, J. (2007) trae como consecuencia poder en el mercado y cierto control sobre el precio que se cobra al consumidor; adicionalmente, se logra el posicionamiento en la mente del consumidor, lo que permite a la empresa contar con la fidelidad del cliente hacia el producto, generando de paso confianza y prolongando el horizonte de vida en el mercado.

Aunado a lo anterior, Porter, (1980) refiere al término diferenciación como las “acciones ofensivas o defensivas que tiene que generar una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”. Por tanto, si la Pyme prestadora de servicios de alimentos y bebidas en la región binacional busca la competitividad a través de la diferenciación, debe desarrollar ventajas distintas a costes, tales como desarrollo de conocimientos especializados mediante investigación y desarrollo, mano de obra especializada, mercadeo estratégico, es decir buscar caminos para poder distinguirse de los competidores similares y poder justificar su sobre precio.

Según el mismo Porter, (1985), para que una organización logre obtener ventajas competitivas deberá realizar el análisis de estos recursos, habilidades y conocimientos, valorando dichas variables no sólo en sí mismas, sino teniendo en cuenta a los competidores. Aquellos recursos o habilidades que muestren un mayor potencial competitivo serán considerados como críticos o estratégicos y las empresas deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en el medio y largo plazo. Este hecho centra la atención en el análisis de los recursos y capacidades relacionado con el éxito en las empresas de menor tamaño.

En base a lo anteriormente expuesto y siguiendo con el mismo sentido de Porter, Carrión, J. (2007) aborda términos como imagen de marca, innovación tecnológica, innovación en el diseño, calidad, servicio al cliente, red de distribución, entre otros, como vías para obtener la diferenciación dentro del mercado, mientras que Aragón & Rubio (2005) menciona los siguientes factores de diferenciación [...]

1. **Recursos Financieros:** La gran debilidad de los balances en la pyme hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo, que evite uno de sus problemas más frecuentes: la falta de liquidez. Habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito es inversamente proporcional al tamaño, por lo que a menor tamaño peor acceso a las fuentes de financiación ajenas.

2. **Recursos tecnológicos:** Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes las pyme deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de sus competidores.

3. **Innovación:** El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o bien, mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. El pequeño tamaño es fuente de ventajas en este factor competitivo. La menor burocracia, la comunicación fluida y frecuente entre las distintas áreas y, sobre todo, la gran capacidad de respuesta a los cambios del entorno, por su mayor flexibilidad y cercanía al mercado, hace que sus menores recursos no mermen su capacidad innovadora.

4. **Calidad del producto o servicio:** Entre los elementos fundamentales de la gestión de la calidad total se encuentran: la orientación al cliente, la planificación, el compromiso y el liderazgo directivo, la calidad de la información, la formación, la existencia de un departamento de calidad, la participación de los trabajadores, la gestión de procesos, el diseño de los productos y servicios y la gestión de proveedores.

5. **Recursos Humanos:** Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. No dar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos constituye la principal causa de fracaso en las pyme.

6. **Estructura organizativa flexible:** Las pyme suelen presentar estructuras sencillas y poco jerárquicas. Ello les permite responder de forma rápida, eficiente y variada a los distintos tipos de cambios internos y externos.

7. **Sistemas de información:** Para lograr ser competitivas las pyme deben desarrollar tecnologías de la información que les permitan, en primer lugar, el fomento de la interacción entre los empleados, favorecer la comunicación y almacenar y transmitir el conocimiento generado por los individuos que forman parte de la empresa. Por otro lado, el acceso y uso de las nuevas tecnologías ligadas a internet les puede permitir competir en un mercado cada vez más abierto y competitivo, generar autonomía y aumentar el aprendizaje colectivo, entender mejor el entorno y por tanto adaptarse y aprovechar mejor las oportunidades que este ofrece.

8. **Cooperación:** La cooperación representa una alternativa estratégica que permite alcanzar el tamaño competitivo en ciertas actividades, sin necesidad de fusionarse y por tanto manteniendo la independencia jurídica y patrimonial.

Por tanto, esta investigación pretende conocer los principales factores que favorecen o facilitan la competitividad de las Pymes siendo los recursos propios (físicos, técnicos, financieros, etc.), así como las habilidades y conocimientos (tecnológicos, organizativos, directivos, etc.) de cada empresa variables de diferenciación.

Metodología

El proyecto es un primer inicio de una investigación que presenta una ventana de oportunidad para el mejoramiento, a través de un estudio cualitativo. El documento se divide en dos secciones. 1) Revisión de literatura que sirva de base conceptual, 2) Trabajo de campo. La primera muestra antecedentes y revisión de literatura referente a los términos competitividad y Pymes; mientras que en la segunda parte, a través de entrevistas a profundidad y paneles de discusión se presentan resultados arrojados por el software Atlas ti. Se procuró visitas a empresas

y empresarios o gerentes del gremio en la región binacional con la finalidad de entrevistarles y cuestionarles sobre aspectos de diferenciación. Así mismo, se realizaron dos sesiones de grupos focales con 11 dueños de las Pymes en los cuales se trabajaron dos aspectos fundamentales para esta investigación: recursos (físicos, técnicos y financieros.) así como habilidades y conocimientos (tecnológicos, organizativos, directivos). En esta última, se les dio un instrumento a llenar elaborado en base a los factores de diferenciación propuestos por (Aragón, A. & Rubio, A., 2005), con el objeto de obtener información en referencia a las principales prácticas de diferenciación que se realizan en sus empresas. Por último, se realizaron 8 entrevistas a profundidad con los empresarios que aceptaron participar. Cabe señalar que algunos decidieron asistir a los grupos focales, sin embargo no se interesaron por una entrevista.

Se determina estudiar una muestra total de 20 empresas locales no pertenecientes a una franquicia, las cuales se presentan en un 50% en la región de Ciudad Juárez Chihuahua y un 50% en El Paso, que cumplen con los criterios de una Pymes en sus respectivos países y que pertenecen al sector de alimentos y bebidas en la región binacional CJS – ELP. Por cuestiones de privacidad se omiten los nombres de las mismas así como de los empresarios trabajando el artículo con iniciales de los mismos.

Resultados y discusión

Como se menciona en la metodología, el documento presenta un examen de la situación actual de la competitividad a través de la diferenciación del producto que tienen las Pymes bajo estudio. En las sesiones se preguntó a los participantes, aspectos de relevancia para la diferenciación en su empresa, así como las actividades en las cuales pudieran trabajar para mejorar su imagen calidad y servicio.

En la Tabla 2, se presenta la información obtenida en el trabajo de campo, en la que se citan las principales aportaciones de la situación en la que se encuentran las Pymes con respecto a la diferenciación de su producto y servicio. Cabe señalar que al final de la sesión se les entregó un instrumento con el cual se obtuvo la información de las figuras presentadas en esta sección.

Tabla 2. Principales resultados

Grupo Focal	Resultados
Fecha: 08/07/2015 Hora: 9-11am Lugar: ICSA UACJ Asistentes: C.V (ECH-CJS) A.G (FC-CJS) G. C. (MCB-CJS) D.G. (L. V-CJS) E. S. (T C-CJS) M. N. (B C- ELP)	El servicio es el factor más importante para sobrevivir. El sabor es tu negocio, el servicio es tu utilidad La imagen del establecimiento es algo que el cliente nunca olvida Tus instalaciones deben de estar al 100% Si el empleado no da un buen servicio, la empresa pierde al cliente Hace falta mucha capacitación de personal Hay mucha rotación de personal por la oferta de trabajo en el área industrial Los tiempos de espera son un gran problema para unos restaurantes No existen manuales de procedimiento para dar el servicio de mesero Si no hay dinero en la empresa el cliente lo nota, se necesita un buen respaldo económico
Fecha: 08/07/2015 Hora: 11-13pm Lugar: ICSA UACJ Asistentes: F.W. (P.W-ELP)	La cercanía con el cliente es invaluable Un empleado satisfecho es un cliente seguro Hay que superar la expectativas de los clientes Es muy importante realizar actividades de comercialización para desarrollar una marca

A. M (T. Q – ELP)	Las empresas se posicionan más de boca en boca
M. V (ECHV-CJS)	Hace falta trabajar en conjunto
O.N. (RIC-CJS)	Es importante darle al empleado capacidad para resolver problemas, mas no que se tome atribuciones
	Es muy importante el sabor, pero no lo es todo
	La modernización de las instalaciones posiciona tu marca

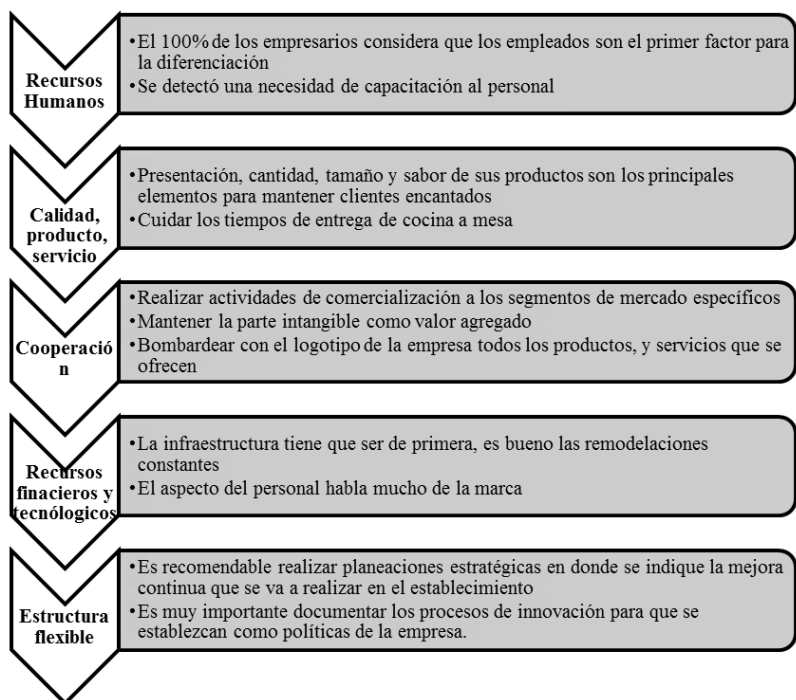
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2013-2014. NOTA: Por confidencialidad solo se utilizaron las siglas de las empresas y actores participantes

La anterior tabla muestra un alto grado de inconformidad por parte de los empresarios con el personal, lo que deja entrever una falta de capacitación de ambos para mejorar el ambiente laboral. De parte del empresario una mejor disposición para interactuar y ceder ante las peticiones de los empleados, además de mejores prácticas como organización en pro de sus colaboradores (prestaciones, beneficios, etc.), mientras que de parte del empleado se percibe una falta de concientización para cuidar los recursos de la empresa, además de la falta de compromiso con la marca y con su entorno, es decir que se tiene que trabajar con el sentido de pertenencia que muestra el colaborador hacia la organización.

Por otra parte, se mostró una negación y desconfianza por parte de los empresarios a trabajar en conjunto con el gobierno, únicamente les interesa que les condone deudas y que les preste dinero, pero sin presentar cuentas de sus empresas.

La siguiente Ilustración 6, muestra los 5 elementos de mayor relevancia elegidos por los empresarios como variables de diferenciación. Cabe señalar que solamente mencionaron estos como los que han utilizado durante la vida de su empresa.

Ilustración 6. Principales elementos de diferenciación utilizados por los empresarios

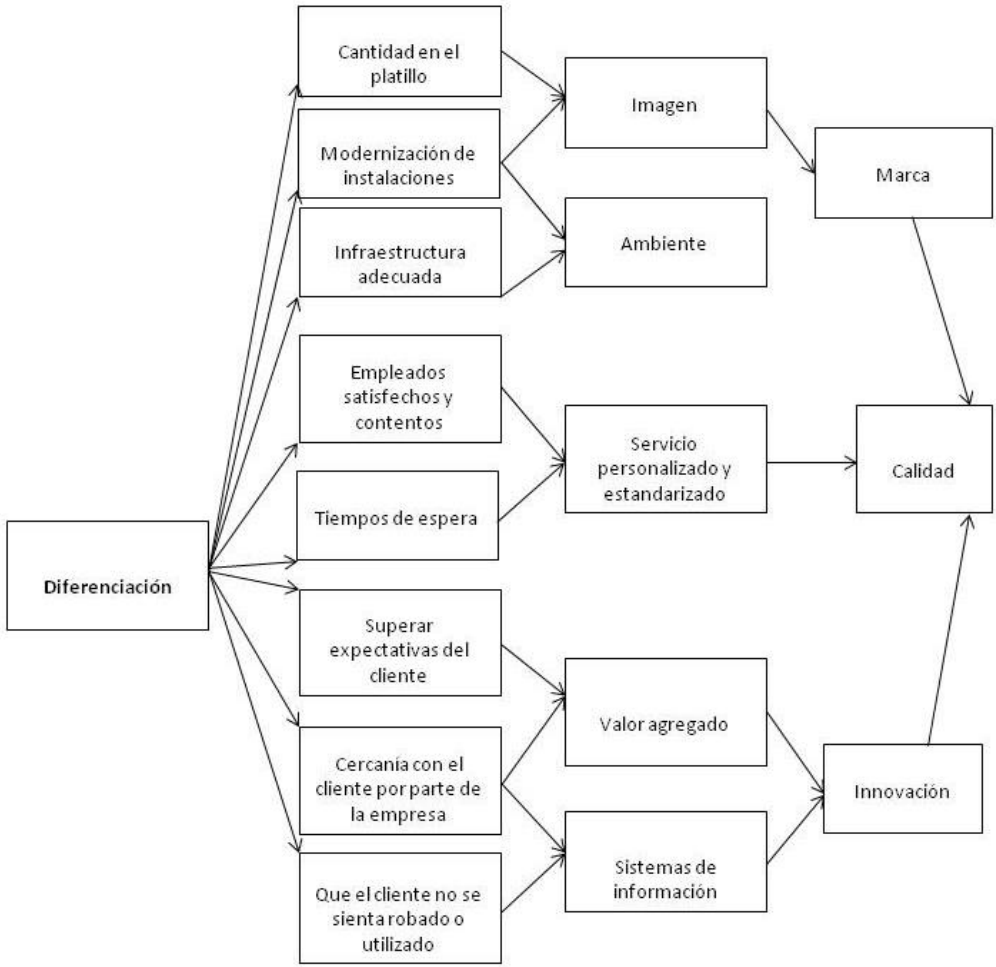


Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo (2014).

De los grupos de enfoque y entrevistas a profundidad se destacan los diferentes aspectos a tomar en consideración para ser competitivos a través de la diferenciación. La Ilustración 7, es una extracción de los resultados arrojados por el software Atlas ti, en donde se destaca la información más relevante del trabajo de campo.

En el caso de Ciudad Juárez el fenómeno de la inseguridad está a flor de piel en la comunidad mediática, de manera que es una condición desventajosa. Sería deseable, por tanto, contar con un código odontológico para el tratamiento de la cuestión en los medios de comunicación, creando criterios para difundir lo que sucede en la actividad turística, incluyendo estrategias de marketing interno. (BLASCO & CUEVAS, 2013: 32).

Ilustración 7. Aspectos a considerar para la competitividad a través de la diferenciación del producto



Fuente: Elaboración propia en el software Atlas ti, 2015

Conclusiones

El presente artículo, compone el resultado de una investigación realizada en virtud del objetivo general planteado, el cual constituyó la exploración de la competitividad en la Pymes del sector alimentos y bebidas mediante la diferenciación del producto, en la región binacional de CJS-ELP.

Los resultados del estudio muestran cómo los empresarios utilizan de manera superficial las herramientas teóricas para la gestión. Entre ellos los elementos de planeación y sistemas de control; esta situación da lugar a una desventaja en cuanto a su posición competitiva con referencia a grandes empresas multinacionales con marca. Las respuestas apuntan a un mayor enfoque en sus esfuerzos para solucionar deficiencias operacionales, lo que hace que se pierda la orientación al mercado y a los clientes, dando mayor importancia a cuestiones de productividad internas, por lo cual realizan su planeación orientándose más a un nivel de supervisión, en el cual sus principales prioridades son la sobrevivencia en el mercado. Es decir se dedican a cuidar de sus clientes en el momento del consumo, más no cuentan con una planeación a nivel de dirección, la cual les permita expandir operaciones y explorar mercados, productos u otras oportunidades. Este factor se le atribuye en gran parte a una falta de capital económico para generar crecimiento, lo que de manera contradictoria en la investigación realizada, no lo interpretaron como un valor de suma importancia.

Luego entonces, el problema se presenta de una manera sistémica, en el cual la empresa no cuenta con los adecuados márgenes de utilidad que le permitan generar el capital necesario para darle otro rumbo a la misma, esto debido a que sus pocos clientes les estipulan condiciones muy específicas para seguir asistiendo a sus empresas, mismas condiciones que son interpuestas por un mercado globalizado, ocasionando que se genere una competencia desleal entre las Pymes y las grandes empresas.

Para el caso de las Pymes mexicanas, las pocas herramientas de gestión con las que cuentan, las están utilizando para competir entre ellas por un mismo mercado, ya que no están utilizando elementos de diferenciación atribuyéndolo a lo genérico de sus productos, a los precios y costos de los mismos, además a la existencia de un mercado creciente con menores ingresos y bajos niveles de educación que no está dispuesto a pagar más por un producto con algún valor agregado. No obstante, este escenario no es el caso de las Pymes norteamericanas las cuales mencionan que las condiciones de operación son muy estrictas, atribuyéndole este fenómeno a las políticas tan rigurosas del país en donde compiten con marcas mundiales, lo que hace que el empresario enfoque sus esfuerzos en cumplir para sobrevivir.

En síntesis, se concluye que la diferenciación del producto entre empresas del mismo giro en ambas ciudades, aumentaría la competitividad de las mismas y de la región binacional además se concebiría más difícil la creación de nuevos competidores. Dicho diagnóstico deberá dar lugar a un diálogo entre los diversos grupos y actores locales, quienes se encargaran de establecer acuerdos para la construcción de políticas públicas, comerciales y urbanas para la competitividad.

Bibliografía

- AMAYA, C. M.; ZIZALDRA, I. & MUNDO, R. (2015). Examen del fenómeno del turismo contemporáneo y la Competitividad en la Frontera del Conocimiento. *El Periplo Sustentable*, Número: 28, Enero / Junio, pp. 81 – 114.
- ANDERSEN, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Editorial ESPASA, España.

- ARAGÓN, A. & RUBIO, A. (2005). *Factores asociados con el éxito competitivo de las PYME industriales en España*. *Universia Business Review* (008), pp. 38-51.
- BLASCO, D. & CUEVAS, T. (2013). Observatorio en turismo: organismo inteligente para la toma de decisiones en el destino. *Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR*, Penedo, vol. 3, n.2, p. 25-34.
- CARRIÓN, J. (2007). Diferenciación del producto: En busca del Valor. En *Revista, Estrategias de la visión en acción*, pp. 202-203.
- CENICEROS, J. (2007). Revisión Teorética sobre la diferenciación de productos en la práctica de las microempresas manufactureras. *Contribuciones a la Economía*, pp. 148-168.
- CUEVAS, T. (2011). Competitividad en turismo transfronterizo, mediante calidad en red. *Revista estudios gerenciales y de las las organizaciones*, enero-junio, 4 No.1, pp.213-226.
- DÍAZ, Á. & OSWALDO, L. (2005). Procesos de negocios de Pyme insertas en redes colaborativas. *Latinoamericana de Administración*, pp. 25-46.
- DIÉGUEZ, M. (2000). Formación en la industria alimentaria: Su importancia para la competitividad de las empresas. *Ciencia y tecnología Alimentaria*, pp. 253-264.
- ELPASOTEXAS.GOV (2013). *City of El Paso Annual Report*. En <http://annualreport.elpasotexas.gov/bridges.php>
- GÓMEZ, M. (2005). La competitividad después de la devaluación. *Econlink*. En <http://www.econlink.com.ar/files/competitividad-devaluacion.pdf>
- GÓNGORA, G. & MADRID, A. (2010). El apoyo a la innovación de la Pyme en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia. UAA*. No. 47, pp. 21-30.
- HEADD, B. (2000). The characteristics of small-business employees. *Monthly Labor Review*. Vol 123, pp.46.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN. IMIP (2010). *Plan de Desarrollo Urbano. Ciudad Juárez*. En: <http://www.imip.org.mx/pdu/PDUSEPT2010.pdf>
- INSTITUTO MUNICIPAL DE INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN. IMIP (2013). *Radiografía Socioeconómica del Municipio de Juárez*. En: http://www.imip.org.mx/radio2014/3.-Radiografia_VC_2013-2014_final.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA. INEGI (2011). *Espacio y datos de México*. En: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/visualizador/Default.aspx>
- JARAMILLO, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión*, pp. 103-137.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson / Prentice Hall, Octava edición, Mexico, pp. 239 – 244.
- MAPQUEST. (2015). Restaurants in El Paso, Texas.
- MAS, M. & QUESADA, J. (2010). Las Políticas del I+D+i ante la crisis. *Revista Galega de Economía*, Vol. 19, pp. 1-17.

PORTER, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press

PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and superior performance with a new introduction*. New York: Free Press; London Collier

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2001). *Diccionario*. Vigésima segunda edición.

RODARTE, M. & BERTA, Z. (2001). *Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado. Ejecutivos de Finanzas*, publicación mensual, Año, Mayo, No. 5, México.

RODRÍGUEZ, J. (1996). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.

SAAVEDRA, M. & HERNÁNDEZ, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MiPymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*. Año 11, No. 17, pp. 122-134.

SHUMACHER, E. (1973). *Small is beautiful*. Vía Grafica SA., tercera reimpression, Madrid España.

SINERGIA TURÍSTICA. (2013). *Plan Estratégico Regional de Turismo Chihuahua. Visión 2016*. En <http://sinergiaturistica.com.mx/planeacion.php>

TOMTA, D. (2009). Cadenas productivas y productos de las Mipymes. *Criterio libre*, pp. 145-164.

Competitiveness through product differentiation and service SMEs restaurants, cafes and bars in the binational region of Ciudad Juárez Chihuahua, Mexico-El Paso Texas, United States

Abstract

Empirical evidence shows that SMEs providers of food and beverage services in the binational region Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico-El Paso, Texas, United States face large and varied problems, which in turn translate into challenges. The paper demonstrates the importance of studying the difficulties that these businesses have to operate within a global environment, with the purpose to present an argument as an entry point to further studies on factors of competitive relevance in these, highlighting the differentiation and contrast product - border service between the two economies. After referring to some theoretical foundations of competitiveness; on the preliminary results presentation aspects, quality and image of its products, technology, and expertise in human resources, as differentiating factors for obtaining competitive improvements are presented. Also, a series of recommendations considering the region as a unit of analysis is made.

Keywords: *SMEs, competitiveness, product differentiation, binational Region Ciudad Juarez-El Paso.*

Artigo recebido em 04/12/2015. Aceito para publicação em 08/03/2016.