

# Competitividad sistémica en los niveles micro y meso de las pymes que procesan alimentos en la región binacional Ciudad Juárez Chihuahua, México- El Paso Texas, USA

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

**Jesús Alberto Urrutia de la Garza**

Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
México

[Jesus.urrutia@uacj.mx](mailto:Jesus.urrutia@uacj.mx)

**Tomas Jesús Cuevas Contreras**

Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
México

[tcuevas@uacj.mx](mailto:tcuevas@uacj.mx)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

## XIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM | Fotografía: Rutilo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# Competitividad sistémica en los niveles micro y meso de las pymes que procesan alimentos en la región binacional Ciudad Juárez Chihuahua, México- El Paso Texas, USA

## Resumen

El documento presenta un estudio de la competitividad, en la región binacional Ciudad Juárez Chihuahua México – El Paso Texas Estados Unidos, bajo el contexto de las Pymes procesadoras de alimentos en este territorio, destacando factores reticulares de los niveles micro y meso del enfoque sistémico de competitividad, tomando en cuenta la singularidad, estructuras, y la infinidad de variables individuales de la región y del tipo de empresas, mostrando la relevancia del sector alimentos para ambas economías en las ciudades. De la comparación entre ambas ciudades se observa desigualdad, así como niveles de competitividad por debajo de los óptimos. Se analiza literatura con referentes teóricos de la competitividad y su relación con la planeación entre ellas la competitividad internacional de la Escuela de Harvard, el Foro Económico Mundial y la Escuela de Negocios IMD; la competitividad sistémica del Instituto Alemán de Desarrollo. De lo anterior la aportación se refiere a mejoras de la competitividad.

**Palabras clave:** Competitividad sistémica; planeación; Pymes; Región binacional Ciudad Juárez – El Paso.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Introducción

La región binacional de Ciudad Juárez (CJS) Chihuahua, México - El Paso (ELP) Texas, Estados Unidos se ha caracterizado a lo largo de su relación histórica, por presentar cambios rápidos, paradójicos y complejos, tales como la llamada “mutilación territorial” en 1848 con la que México cede el 51% de su territorio a Estados Unidos, pasando por la expansión económica de los EEUU a partir de 1870, la “ley seca” en los años 1920 a 1933, la prohibición de los juegos de azar en toda la república mexicana en 1939, entre otros fenómenos que han repercutido directamente en la relación binacional. En la actualidad la región se ha conformado como una frontera dinámica, complicada, pero con promisorias perspectivas, de tal manera que los datos del INEGI (2010), la determinan como la segunda frontera en orden de importancia económica para ambos países. Es tal su actividad, que en la actualidad, la competitividad se ha convertido en un requerimiento para las empresas apostadas en la región. Por lo que el estudio de las *Pymes que procesan alimentos* (PPA) “es relevante para hacer una investigación científica, dada su ubicación y espacio en el cual se desarrollan” (Barajas, 2009: 436).

Por otra parte, en México la *Secretaría de Economía (SE)* en el año 2008, determino que las Pymes contribuyeron al empleo en un 47% que represento el 31% del producto interno bruto (PIB) nacional, aunque los datos no se encuentran actualizados: “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, 2009: 160). Y continúa indicando el autor: Mientras que las pequeñas y microempresas constituyen un “95% del total de las unidades empresariales” (156) En contraste, el caso de las Pymes en Estados Unidos según la *Small Business Administration (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 (Ver Headd, 2001:16).

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad Universitaria

En este contexto se plantea el problema de las PPA en la región CJS-ELP, muestran un desenvolvimiento de competitividad, debajo del óptimo requerido, con base a las necesidades económicas, geográficas, políticas, sociales y tecnológicas propias de su entorno regional, independientemente de las competencias en lo global; mientras la gestión en el aspecto de *planeación estratégica* (PA), la cual es definida por Restrepo (2010 :91), como el “conjunto de actividades que determinan la estrategia para lograr hacer realidad la visión de futuro,” repercute negativamente en la productividad, y para que puedan desempeñarse mejor, se requiere que se optimicen sustancialmente los índices, al mismo tiempo con las condiciones del territorio, entre ellas el capital físico, capital humano y conocimientos o procesos técnicos. Los cuales elevarían el nivel de competitividad regional; aunado a lo anterior las Pymes en la zona fronteriza adquieren mayor relevancia, ya que el comercio regional se encuentra internacionalizado por el programa maquilador que opera en la región. El cual se define como: “Serie de empresas establecidas en Ciudad Juárez como plantas de ensamble, que operan bajo leyes mexicanas, y que ensamblan libre de impuestos fungiendo como centros de costos bajo la ley de EE.UU” (CFN, 2008).

Por tanto el manuscrito tiene como objetivo general examinar la inclusión de parámetros de la PE relacionadas con la competitividad en las PPA situadas en la región binacional CJS –ELP. Por tal motivo las PPA como actividad económica basan su competitividad en “el patrón organizativo de las mismas con su entorno, parámetros de

http://cc  
informa  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

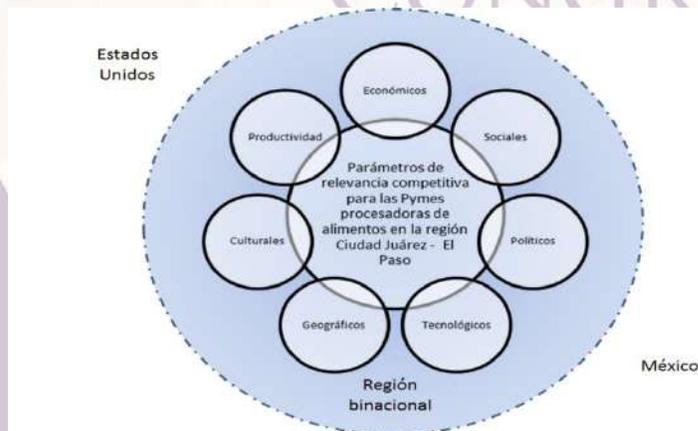
52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

relevancia competitiva y la interacción entre estos con la sociedad, siendo esta última la que genera las ventajas competitivas” (Ferrer, 2005:150), interpretando los parámetros como factores medibles dentro del entorno entre los que destacan los recursos económicos, sociales, políticos, así como fortalezas productivas y culturales; por tanto, cabe señalar que la competitividad no es propia de las Pymes (Ver Figura 1), ni del territorio en sí, la premisa es que dentro de él, se pueden encontrar ciertas potencialidades en empresas, actores, e instituciones, que logran o no desarrollarse de acuerdo a la manera de interactuar y organizarse entre estos.

Figura 1

Parámetros de relevancia competitiva y la interacción de los mismos con la Pyme, la sociedad y la región



Fuente: Elaboración propia en base a Ferrer (2005)

Ante este escenario en la frontera y las Pymes surgen interrogantes, ¿Son más competitivas las Pymes que operan en ELP que las que operan en CJS? ¿Qué influencia tiene la PE en estas empresas como detonante para la competitividad de las mismas? ¿Son más competitivas las PPA que utilizan la PE dentro de su esquema de trabajo? En este sentido, se genera las hipótesis: La gestión de las PPA que operan en la ciudad de ELP son más competitivas que las que operan en CJS ya que utilizan mejor su PE; La PE tiene una relación directa con los indicadores de la competitividad en las PPA. Es deseable destacar que la aproximación al fenómeno no solo debe ser observada desde la economía y administración sino también considerar el ámbito de las diferencias socioculturales y tecnológicas.

### Antecedentes

La región binacional CJS – ELP ofrece una perspectiva globalizada para las PPA. En la Tabla 1, se muestra la competitividad desde la perspectiva del Foro Económico Mundial, (FDM, 2011) entre México y Estados Unidos en el período 2011-2012. México se encuentra en el lugar número 58 del *ranking* mundial ascendiendo 8 lugares en comparación al penúltimo reporte, caso opuesto a los Estados Unidos quien ha descendido del cuarto lugar a él número cinco en el periodo anteriormente mencionado, atribuyéndole el fenómeno a la desaceleración económica mundial que se ve reflejada en este país; porque "el gobierno de Estados Unidos está incurriendo en omisiones para hacer frente a las debilidades en el ambiente de negocios, lo que está haciendo del país un lugar menos

atractivo para invertir y se pierdan algunas ventajas competitivas más importantes" (Schumpeter, 2012).

**Tabla 1**

**Clasificación de Estados Unidos y México en el Ranking mundial según el Índice de Competitividad del Global Competitiveness Index, (GCI)**

Estados Unidos		Periodo de informe	México	
Puntaje	Posición		Puntaje	Posición
5.43	5	2011-2012	4.29	58
5.43	4	2010-2011	4.19	66

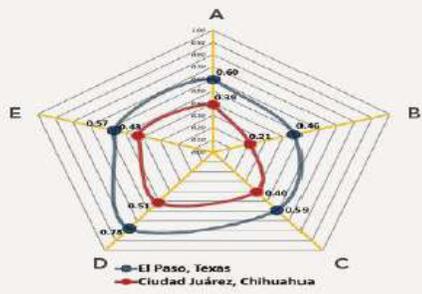
Fuente: *World Economic Forum Reports* (2011).

La Figura 2, esquematiza como se presenta la competitividad entre de CJS y ELP, además de la clasificación de ambas en el ranking de competitividad de las 64 ciudades o poblaciones que se encuentran en la línea divisoria Estados Unidos - México, según un estudio realizado para la Border Governors Conference (2010).

**Figura 2**

**Análisis de la competitividad en Ciudad Juárez y El Paso Texas, una comparación de las ciudades fronterizas**

- Referencias
- A Competitividad
  - B Economías de aglomeración
  - C Accesibilidad
  - D Capital Humano
  - E Innovación



Fuente: *Border Governors Conference* (2010).

Al mismo tiempo la Figura 2 manifiesta como la ciudad de ELP tiene un ascenso en su posición en el ranking de competitividad en comparación con CJS, destacando datos del *US Census* que mencionan en el 2010, a la localidad texana con una infraestructura carretera sólida y dinámica, además de una mayor capacitación de su fuerza laboral debido al desarrollo de una incipiente industria biomédica que ha fomentado las oportunidades de negocio en la ciudad de El Paso, aunado a esto, se percibe un crecimiento económico en la ciudad ya que este mismo organismo la menciona como segunda con mayor crecimiento económico en el país, atribuyéndole el fenómeno al incremento de efectivos militares en Fort Bliss, una de las bases militares más importantes del Estados Unidos, debido a la culminación de la guerra con Irak, para lo que cabe señalar que según la página del (*Census Bureau*, 2012), la base contaba con 8,591 soldados hasta el 2011, mientras que la Corporación para el Desarrollo Económico de El Paso (REDCO, 2012) registra la llegada de más 24,000 en el periodo 2010 – 2012, lo que se incrementa como mayor inversión de parte del gobierno para la ciudad, además de la apertura de nuevas sucursales de empresas de Ciudad Juárez que expandieron operaciones a la misma a partir del año 2008, creando más fuentes de empleos en la región. Caso opuesto el de Ciudad Juárez en el cual ha disminuido su competitividad atribuyéndole el fenómeno a factores económicos y sociales

debido al clima de violencia e inseguridad que se ha presentado en los últimos cuatro años."El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) calcula que alrededor de 11 mil negocios, el 30%, cerraron sus puertas por la misma razón" (Payan, 2011).

## Metodología

El método se divide en dos secciones. 1) Revisión de literatura y antecedentes que sirvan de base conceptual para el desarrollo del proyecto, 2) Diseño de instrumento y trabajo de campo. La primera muestra antecedentes y revisión de literatura referente a la competitividad de las PPA en la región binacional; mientras que en la segunda parte, se desarrolla un análisis de dos PPA en CJS, y dos PPA en ELP. Para ello se toma el instrumento de medición de Wigth, (1993:21-30) el cual ha sido adaptado a los requerimientos locales, tomando como referencia 19 reactivos del instrumento, divididos en cinco secciones orientados en revisar la influencia de los parámetros de relevancia competitiva de la empresa, tanto de productividad de las mismas, así como en aspectos económicos, de tecnologías y capacitación, tomando como referencia la sección de planeación estratégica del negocio. El instrumento muestra características cualitativas medibles en la empresa determinando a la clase de empresas (A, B, C, y D). a las que pertenece.

Clase A: Se consideran empresas que toman en cuenta factores relevantes de competitividad en su planeación estratégica, supone un intenso enfoque en el cliente; Clase B. se toman en cuenta los factores de relevancia competitiva en la planeación estratégica únicamente por una formalidad, realizado por los ejecutivos de línea y los directores por lo menos una vez al año; Clase C: Se contemplan en forma poco frecuente pero propiciando cierta dirección de la forma de dirigir la empresa; Clase D; Inexistente, o eliminada por completo de la operación normal de la empresa. Así mismo el instrumento plantea factores de relevancia competitiva de los niveles micro y meso a manera de puntos de revisión como son el compromiso con la excelencia (planeación, productividad); Estrategia y visión de negocios (patrones básicos de organización); *Benchmarking* (análisis del mercado); Ventaja competitiva sostenible (tendencias a nuevas tecnologías); Planeación estratégica formal progresiva (políticas de la empresa).

## Revisión de literatura

El presente refiere a la competitividad, la cual ha existido a través de los años, sin embargo "hoy el concepto se ha enriquecido con aportes, por un lado, desde las experiencias a nivel local, regional y nacional y por el otro, las dimensiones micro, meso, macro y meta. Además están los aportes de diferentes disciplinas como la economía, la geografía, la sociología y la administración" (Díaz, 2010, p. 92). Pretendiendo presentar el término competitividad, como una actitud de modernidad, –desde el liberalismo y el individualismo anglosajón– que impulsa a los actores económicos a buscar diferencias para generar competencias, sin embargo cabe destacar que una cosa es la competencia con su referente, con homogeneidad, y otra cosa es ser competitivo, con diferenciadores en todo sentido (marcas, innovación, secretos industriales), haciendo una discusión que pasa por Escuela de Harvard, el Foro Económico Mundial y la Escuela de Negocios IMD; la competitividad sistémica del Instituto Alemán de Desarrollo; y la competitividad regional y los relaciona con la territorialidad desde la nueva geografía económica.

<http://congresoinvestigacion.unam.mx/informacion/congreso/informacion>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

La competitividad, no es reciente el interés por su estudio, “ya que esta tiene sus raíces en las reflexiones de los economistas a mediados del siglo XIX sobre las causas de la posición dominante de un país u otro en un momento dado” (Labarca, 2007:162). El uso divulgado del término competitividad internacional (basando en una mirada a lo Macro) empieza en la década de los ochenta. “En Estados Unidos el tema fue utilizado de manera entusiasta tanto por la academia como por los sectores público y privado, aunque con multitud de conceptos dispares y poca rigurosidad teórica. A principios de la siguiente década se propondría el diamante de la competitividad como modelo teórico”. (Díaz, 2010, p. 95)

El Diamante de la competitividad de la escuela de Harvard propuesto por Michael E. Porter, catedrático del *Institute for Strategy and Competitiveness* de la Escuela de Negocios de Harvard, publicó *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1990) para discutir la competitividad de las naciones y proponer su famoso diamante de la competitividad, destacando las teorías clásicas de comercio internacional y sus propios estudios de la competitividad empresarial. *La Ventaja Competitiva: Cómo lograr un rendimiento superior* (Porter, 1985) y *Estrategia Competitiva* (Porter, 1980). La importancia del libro está en su visibilidad; convirtiéndose en un gurú del tema. Esta importancia radica en sus aspiraciones, método y aportes. Es el primer estudio de la competitividad internacional que tiene pretensiones teóricas y académicas de peso, y que hace aportes que generalizan y explican a partir de patrones la competitividad internacional y su función en el desarrollo, haciendo referencia a la teoría de la ventaja absoluta que desarrolla Adam Smith en su texto *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones* (1776) y a la teoría de la ventaja comparativa que sobre los aportes de este último desarrollan David Ricardo en los siglos XIX y XX, Porter estudia grandes unidades territoriales y sus relaciones económicas. Él propone un modelo teórico para explicar lo que en su opinión las teorías clásicas del comercio no explican satisfactoriamente: la localización de la producción y por extensión el éxito de las economías.

La Medición de la competitividad desde el Foro Económico Mundial quien publica anualmente su estudio sobre la competitividad mundial que se desarrolla a partir de 90 indicadores agrupados en 12 áreas temáticas o pilares, de los cuales 2/3 son información cualitativa que se obtiene a través de encuestas a empresarios y 1/3 es información cuantitativa que se obtiene a través de estadísticas oficiales públicas. Por lo que las economías competitivas son las que tienen ubicados correctamente factores que impulsan mejoras de productividad sobre los cuales la prosperidad presente y futura se construyen. El Reporte de Competitividad Global se publica desde principios de los años ochentas y ha ido cambiando de metodología con los años hasta adoptar la de Harvard. Aunque la relación del indicador con la Escuela de Harvard se da a través del mismo Michael Porter, que participa durante varios años del estudio que da como resultado el Reporte, este último parece abandonar el modelo del diamante de la competitividad por una perspectiva más compleja.

En el transcurso del tiempo se ha seguido estudiando el tema lo que ha llevado a la creación del concepto “Competitividad Sistémica”, “partiendo del cuestionamiento al enfoque neoliberal de política económica predominante en la última parte del siglo XX, y bajo el cual la responsabilidad de la competitividad se deja primordialmente en manos de las empresas y bajo el esquema de industrialización orientado a la exportación (IOE)”

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

(García, 2002: 30). La competitividad sistémica: el enfoque Micro, Meso, Macro y Meta, es un modelo propuesto desde el Instituto Alemán para el Desarrollo -luego adoptado por la CEPAL- va más allá al incluir dos niveles analíticos más (meta y meso) siendo en el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa.

Ahora bien, el reconocimiento de las interdependencias tecnológicas y económicas entre los actores e instituciones que participan en la elaboración de alimentos, lleva a la necesidad de darle un enfoque sistémico que permita abordar el estudio con mayor realismo, superando la tradicional perspectiva por sector o rama económica; como a nivel de “mesoanálisis” como lo aborda Iglesias (2001:3) “En definitiva, el concepto de competitividad sistémica es una aproximación analítica para entender los factores que contribuyen a lograr un desarrollo industrial exitoso” (Labarca, 2011: 172). Aunando este concepto al proceso de PE en el cual “se analiza la situación interna y externa de la empresa, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos” (Restrepo, 2010: 90), mientras que para (Ruiz, 2011) “la PE es un proceso por el cual los miembros de una organización proveen un futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para cumplir con la visión de la organización”; por tanto se deduce que PE es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia y a las condiciones o parámetros competitivos cambiantes propios del entorno.

Una de las formas existentes para que las organizaciones puedan enfrentar y asumir el reto de la competitividad, en el largo plazo dentro del mercado y los sistemas económicos es a través del diseño e implementación y aplicación de un proceso de administración estratégica, el puede ser conceptualizado como un conjunto de teorías y estructuras soportadas por herramientas y técnicas, diseñadas a asistir a administradores de organizaciones en pensamiento, planeación y acción estratégicamente. Un plan para el futuro. Una de las razones más importantes para planear estratégicamente, es que por medio de ella, se puede evitar el desperdicio de recursos.

Lo sugerente del documento, es el examen en el sector alimentos, su relevancia, va en concordancia a los datos recabados por *Euromonitor International* (2011), revelando que el mercado domestico de los alimentos industrializados a nivel mundial tiene un valor de más de cincuenta mil millones de dólares los cuales tienden a crecer en un 2.3% anual durante los próximos 5 años. La firma muestra a Estados Unidos en el primer lugar de consumo de estos y a México en el decimo; lo que indica una industria potencial a explorar tanto a nivel mundial como en la región binacional Ciudad Juárez Chihuahua – El Paso Texas Estados Unidos, la cual refleja un alto dinamismo en cuanto a exportaciones e importaciones para ambos países, y es abordada por el (IMIP Juárez, 2007) como una comunidad binacional de suma importancia a nivel mundial, con una población de más 2 millones de personas, ubicada entre las Montañas Franklin y las Sierras de Juárez, incluyendo dos jurisdicciones políticas (una en cada ciudad). “La relevancia de la misma, destaca por los innumerables factores culturales, sociales, económicos, educativos y ambientales como idioma, tradición, conocimiento y tecnologías, así como la capacitación

académica y profesional” (El Paso MPO, 2008). Las economías de las comunidades están intrínsecamente entrelazadas a través de actividades comerciales, financieras, industriales y de servicios, que a su vez son interdependientes.

Por otra parte, para Jaramillo las Pymes (2005:104) 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 para un sector y un mercado determinado”, por su parte 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 específicos” (Gómez, 2010: 9). Es decir, la medición de una Pyme en cuanto a su tamaño, tiene validez de acuerdo a la cantidad de personal que labora en la misma.

### Resultados y Discusión

El instrumento se les aplico a las empresas de CJS *Embutidos La Hacienda, S.A. de C.V.*; *Chorizo el Rey* con denominación social Luis Mendoza Porras; y en ELP a *Pinto Cooked Beans*, así como *Burritos el Crisostomo Co.* Las respuestas revelan datos en base a experiencias de los empresarios y gerentes, factores de relevancia competitiva; los resultados en el mismo, muestran que valor tienen para las empresas dentro de la planeación estratégica de las mismas y cuales son factores primordiales para un adecuado desempeño de las PPA.

En la Figura 3, se presentan la productividad de las empresas, tomando en cuenta el compromiso con la excelencia (CE), las funciones operativas (FO), y la toma de decisiones (TD). Los resultados constatan una dedicación mayor por los aspectos de productividad por parte de las cuatro empresas; para el caso de CE, solo Embutidos La Hacienda contesto no estar del todo comprometido, argumentando deficiencias estructurales que le impedían contar con una buena evaluación, mientras que en las FO no existió congruencia en los resultados ya que como se observa solo las empresas Embutidos La Hacienda y Crisostomo Co. coinciden en que sus funciones operativas las realizan bien sin llegar a la excelencia, destacan de ambas que si fueran mejores en este rubro, serian más productivas, mientras Chorizo El Rey considera que realiza sus funciones de una manera tradicional, opuesto a pinto Cooked Beans quien se califico como excelente en esta pregunta; para el caso de TD se percibe mejor en las últimas dos empresas las cuales operan en la ciudad de ELP.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

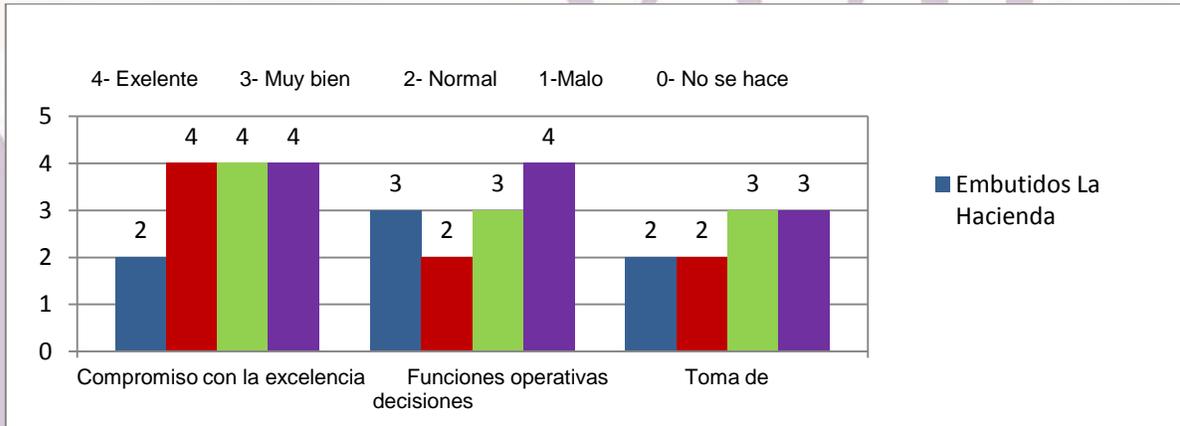


**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Figura 3

Parámetros productivos de relevancia competitiva para las PPA en la región binacional

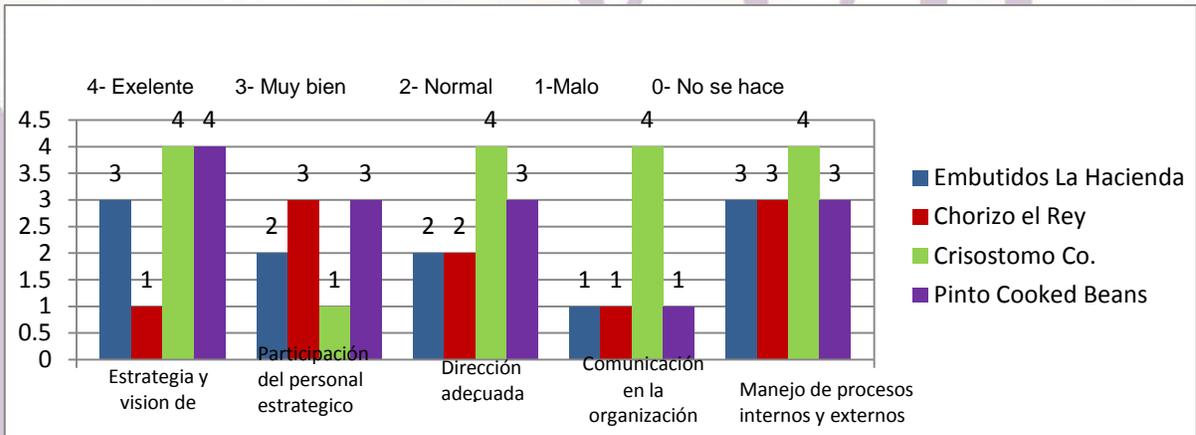


Fuente: Elaboración propia en base a instrumento de Wight (1993)

En el caso de la medición de los parámetros sociales y culturales mostrados en la Figura 4, son: Estrategia y visión de negocios (EVN), Participación del personal estratégico (PPE), Dirección adecuada (DA), Comunicación en la organización (CO), así como Manejo de procesos internos y externos (MPIE) Se evidencia que la empresa Crisóstomo Co. en ELP, es la mejor calificada, ya que solo en PPE obtuvo una calificación por debajo de lo normal atribuyéndole la mala nota a la falta de personal especializado dentro de la compañía, sin embargo es relevante mencionar que esta empresa cuenta con más personal e infraestructura que las demás, la gerente menciona que reciben consultoría externa para tratar la mayoría de los puntos; de igual forma, Pinto Cooked Beans que también opera en el ELP cuenta con valoraciones por encima de lo normal, excepto en CO, ya que no le es conveniente elevada comunicación por estrategia particular. Por su parte las empresas instaladas en CJS mostraron calificaciones dispersas. El caso de Embutidos La Hacienda dice tener una buena EVN pero no es congruente en cuanto a la PPE y DA las cuales entran en parámetros normales, sin embargo para el MPIE obtiene una calificación buena, considerando lleva a cabo el proceso. La empresa Chorizo El Rey también mostro inconsistencias ya que dentro de sus observaciones manifiesta tener una visión no publicada, y activa participación del personal, argumenta que todo su personal cuenta con más de 15 años laborando para el empresario, el cual manifiesta la no necesidad de comunicación. Referente a MPIE, se percibe estar bien, además que se encuentra en el mismo rango que en las otras cuatro empresas, por ultimo CO tiene una mala calificación, en lo que el empresario dice no ser muy necesaria de acuerdo a las características de operación de su establecimiento.

**Figura 4**

**Parámetros sociales y culturales de relevancia competitiva para las PPA's en la región binacional**

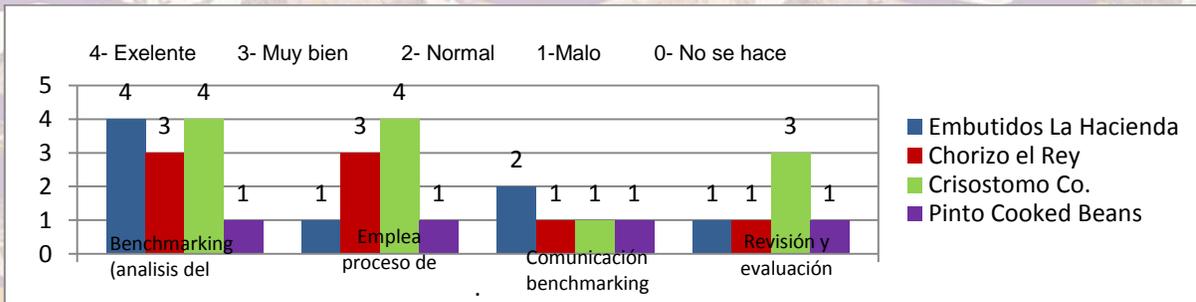


Fuente: Elaboración propia en base a instrumento de Wight (1993).

En la Figura 5, es una comparación entre las empresas, tomando en cuenta costos y precios, de los productos elaborados, que son un referente para medir la relevancia económica dentro de la empresa, entre los aspectos evaluados esta el Benchmarking (B), empleo del proceso de benchmarking (EPB), comunicación benchmarking (CB), además de revisión y evaluación periódica del proceso (REP). Cabe señalar que en ELP, la empresa Pinto Cooked Beans señala, es casi nulo este proceso porque no tiene competencia en ELP. Caso contrario con El Crisostomo Co. quien tampoco tiene competencia directa, pero si realiza este proceso, ya tiene competencia indirecta, mientras se destaca una baja evolución en CB, debido a la rotación constante de trabajadores dentro del mismo giro. Para el caso de las PPA's en CJS se muestra que si lo llevan a cabo, pero más por necesidad que por estrategia ya que menciona el instrumento en el caso de Chorizo el Rey, tiene mucha competencia, y constantemente requiere evaluar los precios y costos de sus competidores, sin embargo se percibe una irregularidad del proceso debido a en la respuesta REP la califica como que no lleva un programa establecido y no le da continuidad; Embutidos La Hacienda contesta que realiza muy bien su B y EPB, sin embargo lo comunica muy poco (CB) y no le da continuidad (REP).

**Figura 5**

**Parámetros económicos de relevancia competitiva para las PPA's en la región binacional**



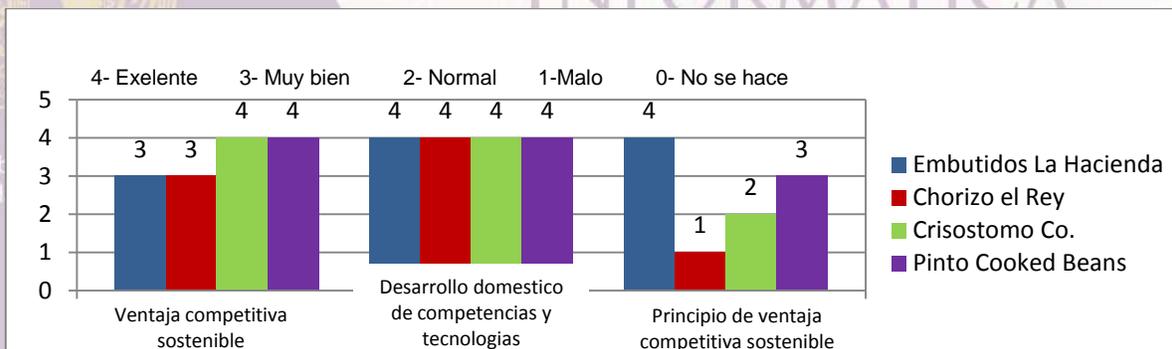
Fuente: Elaboración propia en base a instrumento de Wight (1993).



En la Figura 6, se muestra como las 4 PPA's dicen tener ventajas competitivas en el mercado, además que se percibe una clara tendencia a incorporar más y mejores tecnologías para aumentar su eficiencia, sin embargo no se observa que todas lo hagan bajo el principio de mantener una ventaja competitiva sobre su competencia. La premisa es optimizar los costos para generar ganancia, más no maximizar las ventas a través de estas tecnologías. Para hacer la evaluación de este parámetro se tomaron en cuenta factores como la ventaja competitiva sostenible (VCS), desarrollo doméstico de competencias y tecnologías (DCT) además del principio de ventaja competitiva sostenible (PVC). Los resultados muestran equidad y alto desempeño en VCS tanto para las de CJS como para las de ELP, las cuales obtuvieron lo máximo en calificación, demostrando la cultura de competencia e innovación constante que se percibe en los Estados Unidos; mientras que las cuatro se auto evaluaron como excelentes en DCT, atribuyéndole al dinamismo de región dicho fenómeno y por último hay una total discrepancia en las respuestas obtenidas en PVC, siendo la empresa Embutidos La Hacienda la que obtiene mayor calificación, porque sugiere en las observaciones del instrumento como una de sus principales prioridades, siendo caso opuesto Chorizo el Rey quien apuntó desconocer el término. Los resultados para las empresas de ELP fueron; Crisostomo, quien contestó con un número dos en referencia a su principio y Pinto Cooked Beans el cual respondió con un número tres lo que significa que tiene muy bien establecido su principio de ventaja competitiva, cabe señalar que ninguna de estas últimas puso observaciones.

**Figura 6**

**Parámetros tecnológicos de relevancia competitiva para las PPA's en la región binacional**



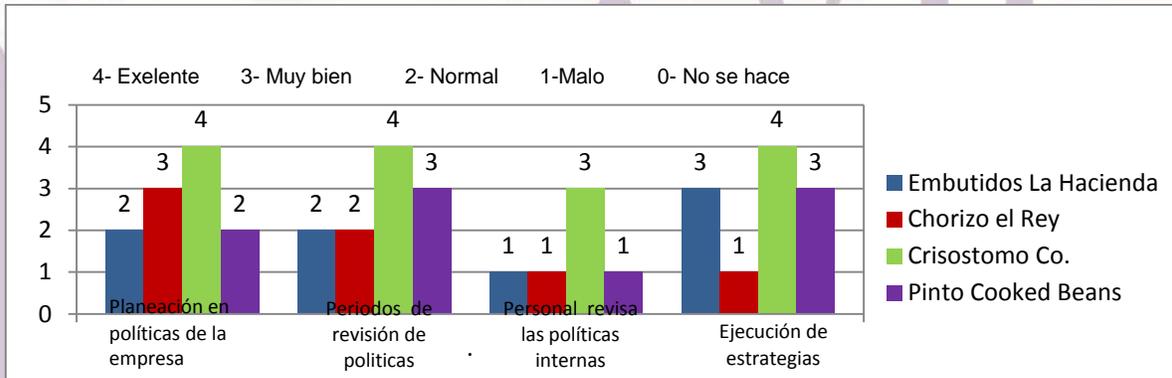
Fuente: Elaboración propia en base a instrumento de Wight (1993)

Referente a las políticas internas en las empresas en la Figura 7, marcan una diferencia entre las empresas que se encuentran en ELP y las que operan en CJS siendo las primeras las que obtienen una mejor calificación, deduciendo que están mejor estructuradas y administradas por los empresarios. Para la valoración del parámetro se tomó como referencia la planeación en políticas de la empresa (PPE), los periodos de revisión de las políticas (PRP), personal que revisa las políticas internas (PRPI) y la ejecución de estrategias (EE). Los resultados muestran a Crisotomo Co., como la mejor empresa en este parámetro, ya que tiene bien establecido su programa de políticas, y se refleja en los ventajosos resultados, seguida por Pinto Cooked Beans, al revelar deficiencia en PRPI pero efectos normales en los demás. En cuanto a las PPA's Mexicanas, Embutidos La Hacienda muestra niveles normales en PPE y PRP pero nivel bajo en PRPI, sin embargo lo que tiene

de políticas se puede deducir que si son ejecutadas debido a su resultado en EE, en el caso de Chorizo el Rey cuenta con políticas, pero no hay control y ejecución de las mismas.

Figura 7

Parámetros políticos de relevancia competitiva para las PPAs en la región binacional

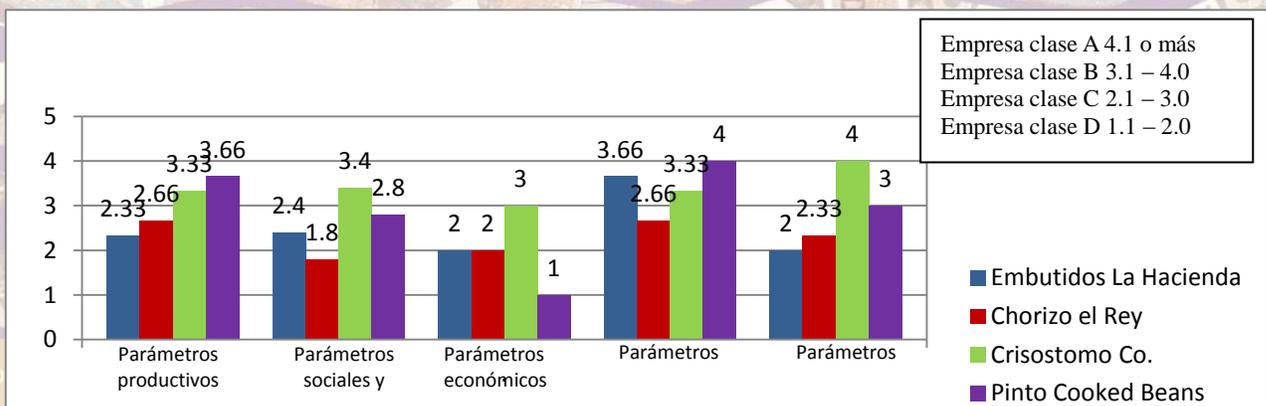


Fuente: Elaboración propia en base a instrumento de Wight (1993)

Finalmente la Figura 8 muestra como las PPAs en CJS Embutidos La Hacienda con 2.47 de y Chorizo El Rey con 2.29 de promedio general pertenecen a empresas clase C, es decir; los parámetros de relevancia competitiva se contemplan en forma poco frecuente pero propiciando cierta dirección de la forma de dirigir la empresa; mientras que las PPAs de ELP Pinto Cooked Beans con 2.89 también considerada por el instrumento como empresa clase C pero a once decimas de alcanzar el tipo B a cual pertenece Burritos Crisóstomo Co. con 3.41 puntos la cual según el instrumento si se toman en cuenta los factores de relevancia competitiva en la planeación estratégica pero únicamente por una formalidad, realizado por los ejecutivos de línea y los directores por lo menos una vez al año. Los resultados más bajos se obtuvieron en los parámetros sociales y económicos en donde se percibe falta de información de los empresarios para ejecutar estrategias, caso opuesto a los parámetros tecnológicos en donde se percibió una mejor puntuación atribuyéndole el fenómeno a aspectos de globalización, en donde estas Pymes compiten con grandes empresas, lo que las obliga a una constante mejora en este aspecto. Por último, se detecta una falta de políticas internas en las PPA de CJS, no siendo el caso para las de ELP.

Figura 8

Clase de empresa de acuerdo a parámetros de competitividad



Fuente: Elaboración propia en base a instrumento de Wight (1993)

## Conclusiones

El manuscrito tiene un carácter exploratorio. Si bien no era ahondar en cada tema de importancia sobre la competitividad dentro de las PPAs en la región binacional. Su propósito es una primera aproximación entre la gestión de la planeación y su vínculo natural con la competitividad. Además de examinar algunas de las razones básicas por las cuales dichas empresas en la región CJS - ELP no se consideran competitivas dentro del mercado global. Sin embargo se llega a una primera conclusión, el desarrollo y mejora de este tipo de Pymes se ve comprometido, si bien por una serie de factores, pero que destaca el desconocimiento y apatía de los empresarios hacia la mejora de los parámetros de relevancia competitiva.

Aunque, las empresas evaluadas, se consideran empresas que toman en cuenta factores relevantes de competitividad en su planeación estratégica, se perciben deficiencias en las cuales se pierde el enfoque al mercado y cliente, dándole mayor importancia a factores de productividad internos. Las derivaciones apuntan a una mejor planeación en las empresas de Estados Unidos, así como mayor atención a los parámetros de relevancia competitiva; por tanto las PPAs en CJS tienen la oportunidad de replicar o en su caso adoptar el modelo de planeación de las de ELP para asemejarse en cuanto a condiciones ya que en esta zona existe un gran nivel de competencia y claramente se percibe que las establecidas en Estados Unidos, son mejores en los aspectos anteriormente mencionados.

Luego entonces la incorporación de estos parámetros a través de la medición de factores controlables en la planeación estratégica optimaría la competitividad de las PPAs en la región binacional, que a su vez se traduce en oportunidades para su aproximación al mercado tanto local como internacional, debido a una inexactitud en la incorporación de estrategias lo que en el corto plazo perjudica la competitividad al empresario en la región binacional Ciudad Juárez – El Paso, posiblemente por falta de conocimiento del contexto sociocultural y económico-administrativo.

En definitiva se requiere profundizar en el tema y promover nuevas investigaciones, para revelar especificidades y necesidades de las PPAs. Lo que ayudaría a debatir, el motor económico mexicano y sus oportunidades de inclusión de valor, temáticas que quedan por el momento fuera del alcance del presente documento.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Bibliografía

- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. España: Editorial ESPASA.
- Barajas, M. del R. (2009). *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México*. México: COLEF.
- Border Governors Conference (2010). *Work tables*. Obtenido en: <http://www.kessjones.com/events/bordergovernors/Worktables.html>
- Colegio de la Frontera Norte (2008). Bases de datos económicas. Obtenido en: [http://200.23.245.69:8991/F/6RDEEQGHEL7JGIDJMQ2NFASPIJL4A9M1JXYYEU638L3AIVBKBKBP-02126?func=find-b&request=maquilador&find\\_code=WRD&adjacent=N&local\\_base=&filter\\_code\\_1=WLN&filter\\_request\\_1=&filter\\_code\\_2=WYR&filter\\_request\\_2=&filter\\_code\\_3=WYR&filter\\_request\\_3=&filter\\_code\\_4=WMT&filter\\_request\\_4=&filter\\_code\\_5=WSL&filter\\_request\\_5=&x=28&y=8](http://200.23.245.69:8991/F/6RDEEQGHEL7JGIDJMQ2NFASPIJL4A9M1JXYYEU638L3AIVBKBKBP-02126?func=find-b&request=maquilador&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WLN&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WMT&filter_request_4=&filter_code_5=WSL&filter_request_5=&x=28&y=8)
- El Paso Regional Economic Development Corporation. REDCO (2011). El Paso / Juarez Borderplex: [http://www.elpasoredco.org/files/Buss\\_Barometers\\_2011\(10\).pdf](http://www.elpasoredco.org/files/Buss_Barometers_2011(10).pdf)
- Ferrer, J. (2005). Competitividad sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales, abril, vol.IX, No. 001.*, pp.149-166.
- García de L. y G. P. (2002). “Concepto de competitividad Sistémica”. En revista *Universidad de Sonora, Vol X* pp., 29 – 31.
- Headd, B. (2000). “The Characteristics of Small-Business employees”. En Revista, *Monthly Labor Review. Vol 123.*, p. 46
- Iglesias, D.H. (2001). “Competitividad de las Pymes agropecuarias”. *IICA: Cuaderno técnico no. 20*, pp. 1-46.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística INEGI (2010). *Espacio y datos de México*. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/visualizador/Default.aspx>
- Jaramillo, O. L. (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.
- Labarca, N. (2007). “Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial”. *Omnia*, año/vol. 13, número 002, pp. 158-184.
- López, de G. N. J. (2006). *Un enfoque pluripragmático para la competitividad inspirada en la innovación de las Pymes en la postmodernidad*. San Cristóbal Venezuela: Universidad Experimental Simón Rodríguez. Tesis Doctoral.
- Payan, T. (2011). Ciudad Juárez: La tormenta perfecta. En Armijo. C. N. (Ed.), *Migración y seguridad: Nuevo desafío en México*. (pp. 127-143). Mexico D.F.: CASEDE
- Piñera, R. D. (1989). “La frontera norte: de la Independencia a nuestros días”. En Revista, *Estudios de Historia Moderna y Contemporánea de México*, vol. 13, pp. 27 – 50.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Schumpeter (2012, Febrero). *This time it's serious*. The economist [en línea]. Recuperado de <http://www.economist.com/node/21547770>

Restrepo de la O., E. (2010). "Planeación Estratégica Logística para un Holding Empresarial" En Revista *Redalyc*. vol. XVI, núm. 44. pp. 90-95.

Secretaría de Economía (2008). *Segundo informe de labores 2008*. Disponible en: [http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/SE\\_Segundo\\_Informe\\_Labores\\_Impreso.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/SE_Segundo_Informe_Labores_Impreso.pdf)

Tomta, D. (2009). "Cadenas productivas y productos de las Mipymes". En Revista *Criterio libre*, Abril, pp. 145-164.

U.S. Census Bureau. (s.f.). *El Paso, Texas*. Obtenido en Mayo 02, 2012, de: <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/48/4824000.html>

Wight, O. (1993). *La lista ABCD para la Excelencia Operacional* (4th ed.). México, DF: Panorama.

World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011 – 2012*. Obtenido en Mayo 10, 2012, de: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/#>



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# XVIII CONGRESO NACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Maritz Analytics, PricewaterhouseCoopers, Fotografías: Rulfo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510