

La Innovación como estrategia de recuperación de mercado: Caso de la PYME del sector comercio en Tijuana B.C.

NANCY IMELDA MONTERO DELGADO¹

DANIEL MUÑOZ ZAPATA*

SERGIO OCTAVIO VÁZQUEZ NÚÑEZ*

Resumen

El sector comercio en México y por ende de Baja California guarda una importancia indiscutible en cuanto al número de empresas activas, población empleada y aportación al PIB, sin embargo, fue duramente castigado por la crisis económica del 2008, tan sólo en Tijuana registró un índice de ventas de -4.2 % en 2012 y reporta una fuga de consumo a los condados del Sur de California de 6 mil millones de dólares anuales (Díaz, 2012). Bajo el esquema anterior, se considera la innovación como estrategia de comercialización que le permitirá a la PYME recuperar parte del mercado, para lograrlo, se presenta un análisis comparativo de la competencia y un estudio de mercado de consumo fronterizo, lo que facilita identificar las áreas de oportunidad para innovar y generar una estrategia de comercialización acorde a la nueva estructura de consumo identificada en Baja California.

Palabras claves: Innovación, estrategia, recuperación de mercado

Abstract

The retail sector in Mexico and Baja California keeps an unquestionable importance in terms of the number of active firms, employed population and contribution to GDP. But it was hard hit by the economic crisis of 2008, only in Tijuana reported a sales index -4.2% in 2012 and consumer reports leaking the Southern California counties of \$ 6 billion dollars per year (Diaz, 2012). Under this scheme was thought that innovation as marketing strategy would enable the SMEs to recover market share. To achieve this, we performed a comparative analysis of competition and consumer market research frontier, which allowed to identify areas of opportunity to innovate and create a marketing strategy according to the new intake structure identified in Baja California.

Keywords: Innovation, strategy, market recovery

¹ * Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración-Unidad Tijuana

Introducción

A raíz de la crisis económica del 2008 el sector comercio en el mundo al igual que en México y Baja California fue uno de los más afectados, se perdieron empresa, empleos y las ventas cayeron drásticamente sobre todo en la pequeña y mediana empresa (PYME), como respuesta a esta situación se crearon programas de apoyo y fortalecimiento a las empresas; para México los resultados han sido buenos en términos generales, sin embargo para Baja California la situación se observa diferente, el sector comercio no logra recuperar su nivel de ventas y continua registrando números negativos. En el 2012 el estado registró una fuga de consumidores a los condados del Sur de California en EUA de 6 mil millones de dólares (Díaz, 2012) y los niveles de ventas al menudeo en Tijuana y Mexicali reportaron un comportamiento de ventas de -4.6% y -10.8% en el 2012 (CONCANACO, 2013).

Ante este panorama, diferentes organismos empresariales han manifestado su inconformidad por la implementación de políticas gubernamentales que no favorecen a la zona fronteriza y limita la capacidad para competir en un mercado altamente dinámico como la zona fronteriza de Tijuana, conocida por muchos, como la garita con el cruce más transitada del mundo, al registrar aproximadamente 50 millones de personas cruzando de un lado a otro al año (SEDECO, 2012). Esta falta de competitividad pone en riesgo al sector comercio en todo el estado pero sobre todo a la PYME que muestra mayor vulnerabilidad en la estructura empresarial y paradójicamente es la más importante en la economía del estado. (Chalita, 2013).

Partiendo de la situación anterior se reflexionó acerca de la importancia de la innovación como elemento rector para mejorar las condiciones del sector comercio en el estado. También se está consciente que el término “Innovar” no es nuevo en el sector empresarial a nivel mundial, ya que forma parte importante del éxito de innumerables empresas, sin embargo la PYME mexicana no ha logrado visualizar, que la innovación es posible en cada uno de sus procesos, estrategias y productos, pero sobre todo, comprender que no es de uso exclusivo de las grandes compañías. La experiencia dicta que la PYME tiende al fracaso no por la calidad en su producto o mal servicio al cliente, sino por ausencia de innovación de procesos. Los procesos se refiere a las actividades que forman parte del funcionamiento interno de la empresa, cualquiera de ellos puede ser objeto de innovación, la cual pretende obtener entre otras cosas, mejorar la capacidad para competir de la empresa (García, 2010).

Bajo esta premisa se pensó que la innovación en la estrategia de comercialización podría contribuir a recuperar el mercado de la PYME en el sector comercio de Tijuana. Para lo cual se realizó un análisis comparativo de la competencia ajustado el método de Thompson y un estudio del consumo del mercado

fronterizo a partir de la metodología de William G. Zikmund, ambos resultados fueron puestos en un cuadrante para mejor manejo de la información y se logró identificar las áreas de oportunidad para la PYME del sector comercio en Tijuana.

Este documento muestra la necesidad que tiene el sector comercio de reinventar la forma de operar su negocio y que sea la innovación la clave para recuperar el mercado.

Generalidades del proyecto.

2.1. PROBLEMA DE ESTUDIO.

La PYME del sector comercio en Baja California específicamente en la ciudad de Tijuana no logra recuperar mercado y remontar los índices negativos en el nivel de ventas a pesar del desempeño positivo registrado a nivel nacional, y muestra una vulnerabilidad que no le permite afrontar la fuga de compradores que acuden al condado de San Diego California y sus alrededores. En el 2012 se registro una fuga de 6 mil millones de dólares a pesar del tipo de cambio y del tiempo de espera para ingresar a EUA.

2.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.

a) Objetivo General: Identificar las áreas de oportunidad para innovar en la PYME del sector comercio en Tijuana, B.C.

b) Objetivos Específicos.

- Identificar y clasificar a partir de los patrones y hábitos de consumo identificados en Baja California los productos de mayor compra en California.
- Identificar y comparar las estrategias de comercialización empleada por el sector comercio en Tijuana, B.C. y San Diego, CA. del producto con mayor fuga de compradores.
- Definir qué elementos de las estrategias de comercialización son valoradas por el consumidor fronterizo.

2.3. SUJETOS DE ESTUDIO.

Partiendo de la necesidad de información se observan tres segmentos de estudio:

- a) Pequeños negocios del sector comercio en San Diego, CA y sus alrededores
- b) PYMES del sector comercio en Tijuana, Baja California

- c) Todas aquellas personas que trabajan y viven en Tijuana y acostumbran a realizar comprar en San Diego, CA y sus alrededores.

2.4. METODOLOGÍA.

Por las características del estudio se requirió emplear diferentes métodos de análisis a partir de los objetivos específicos, ver la tabla 1.

Tabla 1
Metodología empleada en el estudio

Objetivo específico	Sujetos de estudio	Método	Modelo
Identificar y clasificar a partir de los patrones y hábitos de consumo identificados en Baja California los productos de mayor consumo en San Diego CA y sus alrededores.	Habitantes de Baja California	Investigación de Patrones y Hábitos de consumo en Baja California de Sierra López O. & Serrano Contreras S. (2012)	
Análisis comparativo de la competencia.	Los pequeños negocios del sector comercio de San Ysidro, Chula Vista, National City y San Diego, CA & Tijuana: segmento de venta de ropa	Evaluación de fuerza competitiva de Thompson A. Gamble J. & Peteral (Edición 10. 2012)	Modelo de las 4C's de Robert Lauterborn (1993) Variables para la hoja de verificación.
Estudio de mercado	Consumidores fronterizos de clase media residentes de la Ciudad de Tijuana B.C con visa para ingresar a EUA y que acostumbran a comprar en el sur de California.	William G. Zikmund y Barry J. Badin. N: 156,800 Z: 1.96 E: 5% P:50	Modelo a) Descriptivo b) Observacional no participativo

Fuente: Elaboración propia.

Antecedentes.

3.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR COMERCIO

La importancia e impacto del sector comercio a nivel mundial es innegable tanto en número de entes económicos como en generación de empleos. En México el sector comercio creció en un 17 por ciento en los últimos tres años, los rubros principales son la venta de bebidas y alimentos, artículos de papelería y esparcimiento, así como el calzado, ropa y accesorios que suman el 74 por ciento de los establecimientos y contribuyen con el 29.9 por ciento del empleo formal (INEGI, 2012). En cuanto a la posición de México a nivel internacional, el sector comercio cuenta con una amplia red de tratados y acuerdos comerciales (43) que han impulsado en gran medida al sector (S.E., 2013), según el informe económico más reciente el sector terciario (comercio y servicio) contribuye con un 59.85 por ciento al producto interno bruto del país (INEGI, 2012).

Si bien es cierto, el sector comercio tiene un peso importante en la estructura económica, también se reconoce que la crisis financiera del 2008 aunado al crecimiento del comercio informal por la desaceleración de la economía han logrado mermar el desarrollo del sector en México. Tan sólo en el 2009 el Instituto Mexicano del Seguro Social registro una disminución en su padrón de 7 mil 319 patrones, de los cuales el 42 por ciento fueron del sector comercio; en la actualidad el escenario prevalece al registrar una pérdida de unidades de negocio de 16 mil 560 en los últimos cinco años (INEGI, 2012).

Desafortunadamente la situación se agrava en la zona fronteriza del país, tan sólo en Baja California se tiene registrada una fuga de 6 mil millones de dólares anuales por consumo en el sur de California en EUA específicamente en San Diego y condados circundantes (Chalita, 2013) y las dos ciudad principales del estado muestra un avance nulo en su esfuerzo por recuperar el mercado.

Mientras que a nivel nacional el sector comercio mostró una recuperación del 2.3 por ciento en los establecimientos mayorista y un 3.5 por ciento en los minoristas para enero del presente año, Tijuana y Mexicali registraron -2.3 y - 4.3 respectivamente en el comportamiento de ventas al mayoreo, colocándose en la tercera y segunda posición a nivel nacional entre las ciudades que no logran remontar la perdida de mercado, en cuanto a las ventas al menudeo, el comportamiento se agravó al registrar -10.8 Mexicali y - 4.6 por ciento en Tijuana posición que las coloca en el nivel 3 y 11 de las 19 ciudades que no logran registrar ventas positivas (CONCANACO, 2013).

Este escenario es inquietante ya que el sector terciario en Baja California alberga al 60.8 por ciento de la población económicamente activa y aportan el 63.52 por ciento al Producto Interno en el Estado (INEGI, 2012). La vulnerabilidad observada en el sector comercio del estado se atribuye en gran medida a la incapacidad del gobierno federal para establecer un equilibrio entre la política pública y la realidad del mercado fronterizo lo que dificulta la labor del empresario bajacaliforniano al no contar con recursos para invertir en investigación y desarrollo, a diferencia del sector comercio en California que se caracteriza por su dinámica y capacidad para diseñar estrategias comerciales lo suficientemente atractivas e innovadoras que a pesar de la diferencia cambiaria y tiempo de espera para ingresar a EUA mantienen el comportamiento de compra que caracteriza a la región (vives en B.C. – compras en California), entre las que destaca el alto nivel de integración del sector comercial a través de redes de colaboración desarrolladas bajo el enfoque de mercadotecnia vertical. (Díaz, 2012).

Este sistema de mercadotecnia se reconoce como una forma de colaboración entre los distintos niveles y miembros de un canal de distribución en la que trabajan juntos para promover la eficiencia y la economía de escala, de tal forma que los productos son promocionados entre los consumidores bajo un esquema en donde el factor crédito y tasas de interés juega un papel importante, así como la políticas de compra, devolución, atención a clientes y servicios posventa (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011). En EUA el sistema de mercadotecnia vertical toma fuerza en la década de los noventas debido a la importancia que adquiere el cliente como centro de la estrategia de comercialización tanto a nivel domestico como internacional.

Partiendo del esquema anterior el Gobierno Federal en forma conjunta con la Secretaría de Economía y las agrupaciones más importantes de empresarios en el país lanzó en el 2011 una estrategia innovadora para el comercio interno denominada el “Buen Fin”, la cual consiste en estimular a las empresas a diseñar ofertas e implementarlas el fin de semana del Aniversario de la Revolución Mexicana (18 al 21 de noviembre). En la primera edición participaron más de 220 cámaras de comercio y se unieron 180,000 empresas en el país, las cuales reportaron un incremento de 30 a 35 por ciento. Sin embargo los especialistas identificaron que sólo se adelantaron las ventas de diciembre por tanto el efecto económico neto fue oscuro por dos razones: primero en México no existe la cultura de colocar altos volúmenes con bajos márgenes de ganancia y segundo las empresas no tenían contemplado el proyecto y no pudieron hacer una planeación financiera adecuada para aplicar promociones de mayor impacto, por lo que se limitó a promover descuentos ligeros, utilizar el crédito y meses sin intereses (Mayoral, 2011).

Para el 2012 la Asociación Nacional de de Tiendas de Autoservicios y Departamentales A.C (ANTAD) en un comunicado dio a conocer el resultado de esta iniciativa la cual la califica como exitosa en comparación al 2011, al registrar un crecimiento por encima del 30 por ciento. La ANTAD está formada

por 30 mil 365 tiendas; 4 mil 596 tiendas son de Autoservicio, mil 651 son Departamentales y 24 mil 118 son tiendas Especializadas. La superficie total de venta suma 22.2 millones de metros cuadrados en todo el país (ANTAD, 2012).

Sin embargo, Baja California no puede decir que los resultados del “Buen Fin” son exitosos ya que en el 2011 la iniciativa se promocionó en forma tardía y para el 2012, si bien es cierto que mejoró el resultado en comparación al periodo anterior, no logró remontar el resultado general en el estado a pesar de las campañas impulsadas por diferentes sectores, como el de “Gasta tu Aguinaldo en Tijuana” y el “Buen Fin”, este último no es factible en esta zona, ya que el posicionamiento del Viernes Negro (Black Friday) entre los bajacalifornianos es fuerte y muy importante para el sector comercio de EUA al grado que los comerciantes se preparan para recibirlos al igual que la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza, en el 2012 los consumidores de Baja California gastaron en los dos primeros días 4 millones de dólares.

El estudio elaborado por el COLEF (Díaz, 2012) también arrojó que los consumidores que acostumbran a realizar sus compras en EUA gastan en promedio 300 dólares en cada visita y 4 de cada 10 acude al viernes negro y consumen en promedio 1150 dólares, de la misma forma se reconoce que los mexicanos han adoptado el viernes negro dentro de sus tradiciones, lo que no sorprende, ya que el concepto del Viernes Negro se popularizó en 1975, lo que implica que el consumidor de la zona fronteriza tiene 38 años aprovechando descuentos que oscilan entre el 50 y 80 por ciento, con políticas de venta flexibles, devoluciones sin restricciones, así como estrategias que estimulan la compra por internet.

El presidente de la Cámara Nacional del Comercio (Chalita, 2012) en Tijuana afirma que los comerciantes no cuentan con armas para enfrentar a la competencia y no encuentran la manera de combatir al “monstruo de la fuga de consumidores”, aún así, el sector comercio busca renovarse y enfocarse a las necesidades que impone la regionalización de su economía, la mayor libertad en el comercio y el tránsito de personas, lo que hace evidente que la reorganización del comercio requieren de acciones innovadoras que le permitan recuperar el mercado que han perdido en los últimos años.

3.2. LA INNOVACIÓN Y LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

El apartado anterior, invita a definir y entender el concepto de innovar y la relación con la micro, pequeña y mediana empresa. La innovación se reconoce como el cambio, desarrollo, transformación y progreso, es la modificación de uno o varios aspectos en la empresa que tienen como objetivo la creación de nuevos valores (Robles, 2012).

Por su parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el manual de Oslo publicado en el 2005, se refiere a la innovación como la implementación exitosa de un producto o proceso nuevo (innovación radical), significativamente mejorado (innovación incremental) en el mercado o en una empresa, o la implementación de cambios organizativos o de mercadotecnia en la empresa (Sánchez y Castrillo, 2006). En el mismo sentido la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación en México define a la Innovación como la aplicación novedosa de conocimiento orientada a mejorar o generar nuevos productos, servicios, procesos productivos o sistemas empresariales con el fin de sostener o elevar el perfil competitivo y el desempeño económico de empresas e instituciones (CANACINTRA, 2012).

Mientras que la Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la información en España (2008) establece que la innovación es uno de los principales factores de competitividad de las empresas. Sin embargo observa que la innovación es sinónimo de complejidad y desconocimiento para la pequeña empresa, que tiende a pensar que es exclusiva de las grandes organizaciones. La Agencia adopta la definición de Innovación popularizada por Schumpeter en 1934 en la que establece que innovar es introducir al mercado un nuevo producto o proceso que adopta elementos diferenciados con los existentes en ese momento y reconoce que a través del tiempo se ha ido enriqueciendo y se le han añadido componentes como la capacidad creativa, la capacidad para anticipar y aprovechar oportunidades de mercado ante sus competidores.

En definitiva la innovación implica la capacidad de la empresa para alejarse de la rutina y buscar agregar valor en cada una de sus etapas y procedimientos, el innovar va más allá de hacer adaptaciones o mejoras, implica un compromiso real por parte de la empresa y centra su poderío en la habilidad para escuchar a los clientes, proveedores y colaboradores lo que dará la pauta para poner en marcha mejoras innovadoras, planeadas, diversificadas, medibles y registrables; una de las características más importantes del proceso de innovar es registrar las ideas patentarlas y asegurar su pertenencia (Fonseca, 2009). Por ejemplo en 1985 la oficina de patentes en EUA, otorgó 35 patentes mexicanas y 50 patentes coreana, para 1998 la misma oficina registro 77 patentes mexicanas y 3362 patentes coreanas y en ese mismo periodo de tiempo el salario real promedio de un coreano se multiplicó por 9 y el salario mínimo real de un mexicano no cambio, lo que implica que asegurar la pertenencia de las innovaciones conlleva a desarrollar el talento humano y al desarrollo y crecimiento de un país.

Por tanto, la importancia de la innovación se encuentra en la necesidad de los empresarios de adaptarse a un entorno cambiante desde el punto de vista social, tecnología y cultural. Para la mayoría de las empresas el reto se encuentra en estar preparadas para escoger y explorar nuevas ideas, en donde el

problema es más de índole sociológico que de innovación, al integrarse sólo en aquellas formas ya conocidas por los empresarios y evitar la experimentación (Arbonies, 2013).

Respecto a la micro, pequeña y mediana empresa, CANACINTRA (2012) dio a conocer un estudio denominado “La innovación y las PYMES mexicanas: un enfoque realista”, en el cual menciona que México requiere un cambio cultural que le permita abordar con inteligencia el mercados actual que se caracterizan por su agresividad competitiva, en donde la competencia entre empresas desiguales provoca que las débiles luchan por sobrevivir y no cuentan con el tiempo ni recursos para pensar en agregar valor. También se reconoce que los enemigos de la innovación en este tipo de empresa se relacionan con la política económica actual, ya que se confunde las dádivas, subsidios y proteccionismo con la necesidad de estímulos desarrolladores para la economía del país. Por otra parte, el mismo documento visualiza como detonantes de la innovación en la PYME del país, la demanda interna del mercado, la incidencia favorable en las utilidades y crecimiento de las empresas que innoven, así como las capacidades para innovar: Liderazgo, vocación, conocimientos, habilidades, destrezas y cultura.

En cuanto a la importancia de innovar, el Dr. Isaías Morales (2011) hace una reflexión por demás interesante y subraya que el valor de la empresa innovadora destaca por su impacto en el aparato productivo, desde la organización hasta sus procesos, eficiencia y rentabilidad. Estas facilitan la armonización entre diversas empresas, al observar nuevas y mejores maneras de producción y comercialización. Desafortunadamente la innovación no es un concepto fácil de implementar y menor cuando se piensa en la micro, pequeña y mediana empresa que si bien son el motor de la economía en México y proporciona empleo a más del 60 por ciento de la población económicamente activa no se han logrado avances importantes; su evolución es lenta y pocas de ellas logran transitar por las diferentes etapas del ciclo de vida.

En México tan sólo 10 de cada 100 empresas que nacen llegan a la consolidación (observatorio PYME, 2013), también se registra la falta de capacitación adecuada y oportuna como factor principal de deserción en los dos primeros años, entre los que se encuentran los relacionados con el desconocimiento del mercado, tipos de productos requeridos, tipos de competidores, habilidades para vender, deficiencias en la organización empresarial, entre otras; es decir factores de riesgo asociados a un bajo perfil innovador (Morales, 2011). En otras palabras, no se observa un proceso de cierre de empresas a consecuencia de estrategias innovadoras altamente competitivas, sino por ausencia de las mismas, por malas prácticas empresariales y por carencia de recursos financieros.

La PYME mexicana puede cambiar su desempeño actual y mejorar el nivel de competitividad y aprovechar las oportunidades que ofrece, por ejemplo el Programa de competitividad e Innovación México – Unión Europea (PROCEI), vigente hasta el primero de enero del 2015. El PROCEI otorga asistencia a proyectos relacionados con el apoyo a la PYME mexicana que pretende mejorar su nivel de competencia mediante asesoría y asistencia técnica europea especializada, orientada hacia nuevas tecnologías e innovación de sus procesos que les permita acceder a los mercados europeos. El programa visualiza la Innovación como la introducción de nuevos o significativamente mejorado producto, de un proceso de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (S.E., 2011).

Por su parte la OECD (2012) reconoce que un número importante de PYMES mexicanas consideran a la Innovación como parte integral de su estrategia empresarial, pero falta camino por recorrer y transformar lo “Hecho en México” por “Creado en México”. Por su parte la Secretaria de Economía da a conocer en el 2011 el Programa Nacional de Innovación el cual encuadra 6 puntos fundamentales cuando se habla de innovación en México, cada uno con un objetivo específico:

1. Generación de conocimientos con orientación estratégica (Incrementar la disponibilidad y aplicabilidad de conocimiento dirigido a la innovación).
2. Demanda por ideas y soluciones (Ampliar la demanda de conocimiento aplicado a la innovación).
3. Mercado nacional e internacional (Extender y multiplicar la presencia en los mercados de los productos, servicios, modelos y negocios innovadores creados en México).
4. Fortalecimiento a la innovación empresarial (Desarrollar y perfeccionar los instrumentos financieros para fomentar el emprendimiento y la innovación).
5. Capital humano (Mejorar e incrementar las capacidades productivas, creativas e innovadoras de las personas, así como sus contribuciones).
6. Marco regulatorio e institucional (Sentar las bases de un marco normativo e institucional que favorezca la innovación).

Es evidente que el país tiene clara la importancia de la innovación en el desarrollo de la PYME e intenta a través de convenios y programas estimular a los empresarios a incursionar en el mundo de la investigación y desarrollo. En definitiva la innovación debería formar parte de la cultura empresarial en México, sin importar el tamaño de la empresa o número de empleados, ya que todo empresario tiene la posibilidad de escuchar, observar y gestionar cambios que produzcan una mejora continua, pero sobre todo que proporcione un valor real al consumidor.

Ante este panorama y la necesidad de mejorar el desempeño del sector comercio en Baja California se tomó la decisión de realizar un estudio que le permita al empresario diseñar estrategias de recuperación de mercado bajo un enfoque innovador, sin caer en una propuesta drástica de cambio de cultura empresarial, es decir aprovechar los beneficios de innovar como elemento central de la estrategia, de tal forma que el empresario y sus colaboradores no se vean amenazados por una filosofía que no la sienten propia, sino como parte de una mejora comercial. Esto permite mostrar que la innovación no es una actividad exclusiva de las grandes empresas y que puede emplearse en todas las áreas y procesos; al final el innovar implica ofrecer valor.

Para lograr una estrategia centrada en la innovación lo más importante es identificar los componentes que forman las estrategias de comercialización utilizadas actualmente por las MIPYMES del sector comercio y como éstas son percibidas por el consumidor, de manera que se defina con mayor precisión que estrategias sostener, fortalecer o eliminar, sin perder el equilibrio entre lo que las MIPYMES del sector comercio puede ofrecer, lo que oferta la competencia y lo que valora el consumidor.

Resultados.

4.1. RESULTADOS SOBRESALIENTES DE LOS PATRONES Y HÁBITOS DE CONSUMO IDENTIFICADOS EN BAJA CALIFORNIA.

Se encontró que en el 2012 un grupo de investigadores de la Universidad Autónoma de Baja California se dieron a la tarea de analizar el modelo de consumo que caracteriza a esta región.

El estudio reconoce que la historia del comercio de bienes y servicios en B.C. siempre ha estado marcada por la cercanía con los condados del sur de California. Todavía a principios de los años ochentas los productos básicos que se consumían eran de procedencia estadounidense. Esta vinculación favoreció el desarrollo de hábitos de consumo similares, lo que no ha cambiado con el paso de los años.

Resultados más importantes de la investigación.

- El 74% de la población que percibe más de cinco salarios mínimos cuenta con visa para ingresar a EE.UU. y gasta en promedio 275 dls. Por visita
- En cuanto al propósito del cruce a EE.UU. destaca que el 63.6% lo hace para ir de compras y tan solo el 8.1% por trabajo.
- El 25.6% cruza a EE.UU. una vez a la semana, un 18% cada quince días y un 15% de forma mensual.

- El 29.2% visita por lo menos 3 tiendas.
- Medios más importantes por lo que los consumidores saben lo que se vende en California: Bolsa azul (Propaganda, catálogos y folletos) Televisión y radio.
- Razones por las que el consumidor decide gastar, según el tipo de mercado
 - ✓ Minimarket 55.7% por la ubicación
 - ✓ Tianguis..... 35.3% por el precio
 - ✓ Supermercados.... 35.3% por el precio
 - ✓ En California..... 31.8% Calidad & Precio.
- En cuanto a los artículos que el consumidor adquiere en California:
 - ✓ Ropa 42.2%
 - ✓ Alimentos 33.8%

El estudio concluye diciendo “los hábitos de consumo de la población en Baja California son resultado de una serie de acontecimientos geográficos, económicos, políticos, sociales y culturales. La manera en que eligen los productos que incluyen en su canasta de consumo necesariamente está influida por el estilo de vida del estado de California, en Estados Unidos, esto se traduce en particular en el deseo y en ocasiones en la posibilidad de acceder a los mismos satisfactores de aquella población. Por los años de residencia en el estado, se reconoce la prevalencia de patrones de consumo consolidados” (Sierra y Serrano, 2012)

4.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA.

La estrategias de comercialización de la MIPYME del sector comercio división “Ropa” fue el centro del análisis comparativo de la competencia, partiendo del hecho que este sector muestra un porcentaje mayor de fuga de consumidores. Para lograrlo fue necesario identificar las tiendas y plazas más buscadas por los clientes en ambos lados de la frontera en este caso: Tijuana & San Diego y sus alrededores. El cuadro 2 muestra las zonas y comercios que acostumbran visitar los sujetos de estudio en ambos lados de la frontera.

Tabla 2

Plazas y tiendas más buscadas por los consumidores Tijuanaenses en ambos lados de la frontera.

Tipo	Tijuana, B.C.	San Ysidro, Chila Vista, National City & San Diego, CA.
Plaza comercial o sustitutos	Plaza Rio Macro Plaza Tianguis Siglo XXI Tianguis Mercado de todos. Tianguis las carpas	Las Americas Premium Outlets Center (San Ysidro) Big Nazz 99 Cents Plus Store (Chula Vista end San Ysidro) Chula Vista Center “H” St. (Chula Vista) Plaza Bonita (Chula Vista) Fashion Valley Center (San Diego) Horton Plaza (San Diego) Spring Valley Swap Meet (National City) San Ysidro Swap Meet (San Ysidro)
Tienda de ropa	SEARS Wal Mart Coppel C&A Boutiques en diversos lugares Personas que venden ropa en su casa provenientes de CA.	Wal Mart Ross Dress For Less Macy’s Tj Market Target K Mart Men’s Fashion Depot (San Diego) 3 cuabras de Boutiques en San Ysidro Boulevard.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra que las plazas y tiendas más visitadas por los consumidores tijuanaenses no necesariamente encuadran en pequeñas empresas, razón por la cual fue necesario realizar un proceso de discriminación, para quedar sólo con las tiendas Boutique dentro de las plazas, puestos en el swap meet o tianguis, boutique en avenidas y se eliminan las tiendas departamentales y personas que venden ropa en casa, estas últimas por no formar parte del segmento de estudio al ser clasificado como comercio informal.

Los resultados observados en el análisis comparativo (cuadro 4) son por demás desalentadores para la MIPYME del sector comercio en Tijuana, y queda al descubierto los elementos más vulnerables de la estrategia de comercialización empleada actualmente en comparación a la implementada por los

pequeños negocios del sector comercio en San Diego CA y sus alrededores desde el punto de vista del consumidor fronterizo; el cuadro 3 muestra el resultado general.

Cuadro 3

Resultados generales del Análisis comparativo de la competencia desde la perspectiva del consumidor fronterizo

Variable	Elementos observados	Elementos desfavorables para el comerciante tijuanaense (Detalles ver cuadro 4)	Capacidad para competir por variable
1. Cliente	18	13	27.2%
2. Costo	6	6	0%
3. Conveniencia	3	1	66%
4. Comunicación	3	3	0%
Capacidad total para competir	30	23	23.3%

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior confirma las afirmaciones del Lic. Karim Chalita Rodríguez IV, presidente de CANACO en Tijuana al asegurar que el sector comercio no cuenta con armas para enfrentar la fuga de consumidores al estado de California; difícilmente con una capacidad total del 23.3% el sector comercio podría recuperar el mercado perdido.

4.3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.

El cuadro 4 muestra a detalle el análisis comparativo de la competencia y el resultante del estudio de mercado, lo anterior con la finalidad de cruzar ambos resultantes e identificar aquellos elementos de la estrategia de comercialización que deben ser replanteados en forma innovadora.

Cuadro 4

Resultados del análisis comparativo de la competencia y del estudio de mercado

Análisis comparativo de la competencia							
	San Diego y Alrededores, USA		Tijuana, Baja California, México				
VARIABLES	Boutique	Puestos	Boutique	Puestos	Estudio de Mercado	Resultado de la comparación del sector comercio	Trabajar en mejoras innovadoras

Cliente							
1. Servicio de crédito:							
Aceptación de tarjetas de crédito y debito	Todas	Algunas	No	Importante	Debajo	Si	
2. Servicio de manejo de mercancías:							
Apartado de mercancías.	Todas	Algunas	Algunas	No	No importante	Debajo	No
3. Servicios de atención al clientes:							
Reclamaciones, devoluciones e intercambios.	Algunas restricciones, hasta 30 días Y devolución de dinero	Algunas restricciones, hasta 30 días Cambio de mercancía	Restringida, no devolución de dinero	Altamente restringida, no cambios ni devoluciones	Importante	Debajo	Si
Pedidos especiales.	Si	En forma limitada	En forma limitada	No	Medianamente importante	Debajo	No
Probador de ropa	Todo tipo de ropa	En algunos casos	Tipo de ropa limitada	En algunos casos y limitado	Importante	Debajo	Si
4. Servicios de información y consulta:	Página de internet/en algunos casos catálogo	Catálogo en algunos casos	No	No	No importante	Debajo	No
5. Servicios para comodidad de los clientes en sus compras:							
Instalaciones adecuadas.	Si	Regulares	Si	Regulares	Importante	igual	Mantener
Horarios ampliados en temporada alta.	Si		En forma limitada		Importante	Debajo	Si
Puntualidad.	Si		Si	Regular	Importante	Debajo	Si
Limpieza.	Si		Si	Regular	Importante	Debajo	Si
Estacionamiento.	Si		Limitado		Importante	Debajo	Si
Servicios a la comunidad: apoyo a equipos, becas,	Como asociación		No		Medianamente importante	Debajo	Si

etcétera.							
Respuesta y solución rápida a problemas específicos.	Excelente	Regular	Mala	Importante	Debajo	Si	
Actitud de servicio: amabilidad, disponibilidad a escuchar, capacidad de respuesta y honestidad.	excelente	Excelente		Importante	igual	Mantener	
Variedad de productos	Buena		Limitada	Importante	Debajo	Si	
Novedades (mercancía nueva)	Excelente Cada 15 días	Buena Cada 30	Todos manejan lo mismo. Por temporada cada 4 a 6 meses	Importante	Debajo	Si	
Calidad de la ropa	Buena		Regular	Importante	Debajo	Si	
Seguridad en la compra	Buena		Regular	Importante	Dejado	Si	
Costo							
Costo de compra	Adecuado		Alto	Importante	Debajo	Si	
Relación costo & calidad	Excelente a buena		Regular	Importante	Debajo	Si	
Descuentos	Si	Si	disfrazados	Importante	Debajo	Si	
Promociones	Si	Si	Limitado	Importante	Debajo	Si	
Participa en promociones y descuentos en temporada alta.	A menor escala		Mercancía obsoleta	Importante	Debajo	Si	
Relación temporada & precio	Temporada alta descuento en el precio regular		Temporada alta mismo precio	Importante	Debajo	Si	
Conveniencia							
Ubicación	Excelente a buenas. Planeación urbana		Buena	Regular	Importante	Debajo	No
Cercanía	Buena		Buena		Importante	Igual	No
Accesibilidad	Excelente En temporada alta cuenta con transporte la línea a las plazas y swap meet.		Buena	Buena	Importante	Debajo	Si
Comunicación							
Medios Impresos	En grupo Periódico especializado/ bolsa azul		No	No	Medianamente Importante	Debajo	Si
Medios masivos de comunicación	En grupo / asociaciones y grupos empresariales		No	No	Importante en temporada alta	Debajo	Si

Cercanía con el consumidor	Si	Limitada	Medianamente importante	Debajo	Si

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro anterior, la manera de llevar a cabo la comercialización actual en Tijuana, no permitiría recuperar el mercado de consumo perdido en los últimos años, esto sólo confirma la necesidad inminente de adoptar el concepto de innovación en el diseño de la siguiente estrategia, la cual debe valorar los elementos que son importantes para el consumidor fronterizo.

Conclusiones.

El sector comercio en Baja California tiene mucho camino por recorrer y luchas por ganar antes de pensar en remontar las posiciones perdidas, de hecho se recomienda que aprenda del pasado y de vuelta a la página para escribir un capítulo totalmente distinto. La nueva estrategia de comercialización deberá contemplar la innovación como eje rector e iniciar un proceso interno de reflexión y apertura a nuevas ideas, que si bien ya existen en el mercado, son un área de oportunidad para las PYMES del sector comercio. En este sentido y como respuesta al objetivo general se identificaron tres grandes áreas de oportunidad que visualizadas bajo un esquema de innovar permitirán mejorar su nivel de competencia:

La primera de ellas se observa en **un plano estructural y comportamental** entre las que destacan:

- Disponibilidad para formar parte de una asociación o grupo empresarial (participación en cámaras empresariales)
- Llevar a un nivel de colaboración la relación con proveedores y fabricantes (mercadotecnia vertical).
- Hacer de la capacitación un soporte para enfrentar los nuevos retos (Capital Humano)
- Aprender a escuchar al consumidor (Administración de la relación con los clientes)
- Buscar la mejora continua (filosofía de calidad)
- Aprender a definir, transmitir y medir los resultados (definición y evaluación de objetivos)

La segunda área de oportunidad se presenta en **un plano funcional** y se debe innovar en los siguientes rubros:

- Ampliar los servicios de apoyo: servicios de crédito, de atención al cliente, de información y consulta, así como los servicios para la comodidad de los clientes en sus compras (competir con productos aumentados)

- Trabajar en mejorar la relación costo & calidad (Análisis de proveedores)
- Planear la temporada alta para ganar en ventas al volumen (redes de colaboración)
- Administración de compras y manejo de inventarios (Satisfacción de necesidades).

La tercera área de oportunidad está relacionada con la **estructura de mercado de consumo de Baja California** el cual se caracteriza por su relación histórica con los condados del Sur de California y su fuerte influencia en los hábitos y patrones de consumo, sobre todo entre las familias de mayor antigüedad en la región, las cuales han replicado el modelo de consumo por generaciones.

En este sentido, se identificó que alrededor del 62% (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2013) de la población de Tijuana no cuenta con visa para ingresar a los Estados Unidos, lo que sugiere que el mercado de consumo interno es mayor al consumo fronterizo, por tanto la PYME del sector comercio debe aprovechar la oportunidad que tiene y voltear a ver al comercio del Sur de California como un aliado para posicionarse en el mercado interno y aprender el concepto de servicio y formación de redes de colaboración para enfrentar con audacia a las tiendas departamentales situadas en la región y mitigar el impacto del comercio informal.

En cuanto a la identificación y clasificación de los patrones y hábitos de consumo de los compradores fronterizos en la región se encontró que estos acostumbran acudir a California de una a dos veces por semana y los productos más buscados se encuentran dentro de los bienes de uso común específicamente ropa y calzado. También se identificó que la influencia más importante está relacionada directamente con la calidad de los productos y su precio razonable.

De igual manera se identificó en el análisis comparativo de la competencia que la estrategia de comercialización empleadas por el sector comercio en California están diseñadas bajo un enfoque de mercadotecnia vertical y que existe una cultura empresarial que favorece la relación entre las partes involucradas (fabricantes, distribuidores mayoristas, minoristas e instituciones bancarias) de tal forma que el sector comercio de California ha desarrollado un modelo de negocio centrado en la estimulación del consumo y no en la obtención de la mayor rentabilidad por venta, modelo que predomina en el sector comercio de Baja California.

Finalmente se identificó en el análisis comparativo de la competencia que los elementos de la estrategia de comercialización que valoran los consumidores fronterizos están centrados en el servicio, específicamente los orientados a facilitar las compras, así como los relacionados con el costo del producto y pone al descubierto el arsenal que emplea el sector comercio de California para atraer, retener y satisfacer las necesidades del consumidor fronterizo.

Se concluye que el sector comercio de Baja California no cuenta con elementos que puedan contrarrestar las estrategias del sector comercio en California y no se visualiza un panorama que inhiba el comportamiento actual del consumidor fronterizo. Sin embargo el sector comercio puede fortalecerse y buscar un mayor posicionamiento interno a través de la innovación de procesos, de tal forma que inicie la gestación de un nuevo modelo de hacer comercio en la región. También es importante que el gobierno federal comprenda que se requiere diseñar políticas económicas acorde a las necesidades y características de los mercados, en este caso la zona fronteriza del país que muestra particularidades propias y evitar restar competitividad con medidas económicas centralizadas que agudizarían la problemática interna.

Referencias..

Agencia de Canaria de Investigación (2008). *Innovación y competitividad empresarial*. Islas Canarias. España: Modulo informativo. Recuperado de <http://bonos.itccanarias.org/descargas/ficheros/Modulo%20Informativo%20Innovacion.pdf>

Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicios y Departamentales, A.C. (2012). *ANTAD reporta resultados de "El buen fin 2012"*. Ciudad de México: ANTAD informa Recuperado de: www.antad.net/index.php?opcion=com_k2&view=intem&id=14944:antad-reporta-resultado-de-el-buen-fin-2012

CANACINTRA (2012). *La innovación y las pymes mexicanas: un enfoque realista*. Ciudad de México. Vicepresidencia de ciencia y tecnología. Recuperado de: <http://www.economia.unam.mx/ceii/pdfs/mipymes.pdf>

Chalita, K. (2013). *Debemos velar por los intereses de los comerciantes*. Tijuana, México: CANACO. Recuperado de www.canacotijuana.com/index.php/noticias.canaco-tijuana/item/119-velar-por-los-intereses-de-los-comerciantes-karin-cahilita

CONCANACO (2013). *Boletín de comercio interior enero 2013*. Ciudad de México: Dirección Corporativa de Servicios Institucionales. Recuperado de: www.concanaco.com.mx/documento/boletininternoenero70.pdf

Díaz, A. (11 de enero de 2012). *Devasta al comercio fuga de 6 m mdd a EU. El Mexicano*. Recuperado de: <http://www.el-mexicano.com.mx/informacion/noticias/1/3/estatal/2011/12/21/530317/devasta-al-comercio-fuga-de-600-mdd-a-eu>
<http://eleconomista.com.mx/estados/2012/11/14/tijuana-busca-frenar-consumo-eu>

Fonseca, M. O. (29 de diciembre de 2009) Innovación elemento rector de las empresas mexicanas. *El Financiero*. Sección Mercado 22A

Gracia, J. (2010). *Gestión de la innovación empresarial: Clave para ser una empresa innovadora*. España: Gesbiblo.

INEGI (2012). *Indicadores del sector comercio: cifras durante tercer trimestre del 2012*. Ciudad de México: INEGI. Recuperado de: www.inegi.org.mx/contenidos/espanol/comunicados/combol.asp

Lamd, C.W., Hair, J. Jr. F, Mc Daniel, C. (2011). *Marketing*. 11ª Edición. México: Cengage Learning.

Mayoral, J., I. (22 de noviembre de 2011) El buen fin con marginal impacto en el PIB. *CNN Expansion*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/11/22/el-buen-fin-con-marginal-impacto-en-pib>

Morales, I. (2011) La PYME mexicana, entre la creación fallida y destrucción creadora. *Economía Informa*, 366 (enero-febrero), 39-48.

Observatorio PYME (Febrero 2013) Situación actual de las PYMES. *Observatorio PYMES*. Recuperado de http://www.observatoriopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=96:pymes&catid=34:articulos

Robles, E. (28 de diciembre de 2012). Importancia de la innovación en las pymes. *Islas Canarias: Innovanoticias*. Recuperado de: <http://www.innovaticias.com/innovacion/12090/importancia-innovacion-pymes>

Secretaría de Economía. (2011). Programa de competitividad e innovación México – comunidad Europea – PROCEI. Ciudad de México: *Dirección ejecutiva de proyecto de cooperación internacional*. Recuperado de www.procei.mx/PROCEI/paginas/procei.aspx

Sánchez, M. y Castrillo R. (2006). La tercera edición del Manuel de Oslo: Cambios e implicaciones. *Revista de I&D*, 35 (2), 35-41

Secretaría de desarrollo económico del estado (2012) *Movimiento fronterizo San Ysidro - Tijuana 2012*. Ciudad de Mexicali: Gobierno del estado de Baja California. Recuperado de www.bajacalifornia.gob.mx/estadisticas/movimientoFronterizo.pdf

Secretaría de Economía (2011). *Programa de Competitividad e Innovación México – Unión Europea, 2011*. Ciudad de México: Gobierno Federal. Promexico Recuperado de <http://www.procei.mx/PROCEI/Paginas/Programa-de-Competitividad-e-Innovacion%20-%E2%80%93-Mexico.aspx>

Secretaría de Economía (2011). *Plan Nacional de Innovación 2011*. Ciudad de México: Gobierno Federal recuperado de: http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/innovacion/Programa_Nacional_de_Innovacion.pdf

Secretaría de Economía –S.E.- (2013). México y sus tratados de libre comercio con otros países. Ciudad de México: ProMexico, inversión y comercio. Recuperado de: www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/mexico/y/sus/tratados/libre/comercio/con/otros/paises

Secretaría de Relaciones Exteriores (2013). *Boletín de buenas prácticas consulares*. Ciudad de México: Gobierno Federal. Recuperado de

<http://www.sre.gob.mx/serviciosconsulares/images/stories/noticias/Boletin-Buenas-Practicas-Consulares-agosto2013.pdf>

Sierra López O. & Serrano Contreras S. (2012). Patrones y Hábitos de Consumo en Baja California. *Comercio Exterior*, 52 (8), 51-65.

Zilmund, W., G. y Babin, B. J. (2010). *Investigación de mercados*. 9ª Edición. México: Cengage Learning.