

## Sustentabilidad y Competitividad en la Empresa Familiar Restaurantera. Estudio del contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua

## Sustainability and Competitiveness in the Restaranteur Familiar Business. A Study of the Ciudad Juarez, Chihuahua context

Carlos Jesús González Macías\* y Ulises Mendoza Arvizo \*\*

Recibido: Octubre 2019  
Aceptado: Mayo 2020

**Palabras Clave**  
Sustentabilidad;  
Competitividad; Empresa  
Familiar; Restaurantes;  
Ciudad Juárez.

**Keywords**  
Sustainability;  
Competitivity; Familiar  
Business; Restaurants;  
Ciudad Juarez.

### Resumen

En el ámbito del turismo, entre ellos los restaurantes, los datos que existen sobre empresas familiares son relativamente pocos en comparación con otros ámbitos estudiados en estas empresas. Cada día el mercado exige mayor integridad por parte de dichas empresas para alcanzar sustentabilidad de acuerdo con las condiciones cambiantes actuales. El presente artículo hace un recorrido literario acerca de la relación existente entre la sustentabilidad y la competitividad en este tipo de empresas en el contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua. En este particular contexto, las condiciones propias del lugar y la cultura de la región juegan un papel relevante en las decisiones que toman los empresarios. En la primera ciudad en importancia en el estado de Chihuahua, la situación de las empresas familiares restauranteras en cuanto a sustentabilidad y competitividad, es extremadamente relevante para el futuro de estas y como consecuencia para generar empleo y progreso en la región.

### Abstract

In tourism ambit, restaurants among it, existing data about familiar businesses is relatively scarce in comparison to other studied ambits in these businesses. Everyday, the market demands mayor integrity from these businesses to achieve sustainability according to all actual changing conditions. This article makes a literary review about the existing relationship between sustainability and competitivity in this kind of businesses at the Ciudad Juarez Chihuahua context. In this particular context, the city's own conditions and the region's culture play an important role in businessmen's decision-making. In the most important city of the state of Chihuahua, the familiar businesses' situation related to sustainability and competitivity is extremely relevant for their future and, as a consequence, for job generation and the region's progress.

### Introducción

En el ámbito de los servicios turísticos, entre ellos el restaurante, que es “todo establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local” (RAL, 2013), los datos que existen sobre empresas familiares son relativamente pocos en comparación con otros ámbitos estudiados de este tipo de empresas. La mayor parte de la literatura sobre el ámbito turístico no debe basarse solamente en las problemáticas relacionadas con el propio negocio familiar, sino que debe surgir como un elemento asociado al ambiente de las pequeñas y medianas empresas y su gestión empresarial (Presas, 2013: 10).

\* Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Profesor/Investigador de Tiempo Completo adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas, cgonzalez@uacj.mx

\*\* Doctor en ciencias de la administración por la Universidad Nacional Autónoma de México M, Profesor/Investigador de Tiempo Completo adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas, ulises.mendoza@uacj.mx

Una de las razones que desprende la reflexión anterior, es el hecho de que cada día el mercado, tanto nacional como internacional, exige mayor integridad por parte de las empresas para poder alcanzar la sustentabilidad de acuerdo a las condiciones cambiantes actuales. Para lograrlo implica desarrollar empresas que aprendan e interioricen conocimientos que les permitan ser competitivas. En otras palabras, es prioritario “utilizar el proceso de aprendizaje organizacional como estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento y la construcción de ventajas competitivas que ayuden a su sustentabilidad, en el mediano y largo plazo” (Pérez y Cortés, 2007:259).

Desde el enfoque de alcanzar competitividad, la sustentabilidad de dichas empresas está actualmente siendo objeto de distintas investigaciones, tal como lo menciona Badiru (2010:37): [...] el compromiso con la sustentabilidad está en auge en la actualidad, tanto corporativamente como en las metas personales. Piensa “sustentable” y estarás destinado a obtener las recompensas de una mejor optimización de recursos, eficiencia operacional y efectividad de procesos.

En lo expuesto por Badiru se puede percibir la importancia para la empresa de esa sustentabilidad para encaminarla a generar calidad, la cual es el “grado de satisfacción que percibe el cliente del producto y/o servicio” (Kottler y Armstrong, 2012), que se traduzca en competitividad, por medio de: 1) la optimización de todos aquellos recursos con los que cuenta, llámense materiales, humanos y financieros, 2) el logro eficiente de las metas operacionales que se traza en el corto y, sobre todo, el largo plazo, como son ventas, costos, utilidades, rentabilidad, y 3) la efectividad con que realiza todos sus procesos internos, como son servicio al cliente, producción, distribución.

Frecuentemente los empresarios de las empresas familiares no están dispuestos a implementar acciones basadas en decisiones sustentables “debido a que no creen en su validez o no confían en su efectividad por ser algo novedoso o distinto” (Epstein y Widener, 2010). El empresario no implementa dichas acciones por permanecer en la idea que la utilidad que produce la empresa es de su propiedad, y por lo tanto puede disponer de ella a discreción; toda acción contraria a esa idea le produce descontento y resistencia. Pero al hacerlo, dispone arbitrariamente de recursos necesarios para la empresa en el futuro, ya sea para enfrentar turbulencias del ambiente, o simplemente para que a la futura generación no reciba una empresa escasa de recursos que le impida subsistir en el tiempo.

Las investigaciones enfocadas a las capacidades directivas de la empresario familiar en cuanto a su sustentabilidad, observan como él se “convierte en una variable recurrente, puesto que en él descansan la mayoría de las decisiones de la empresa y el rumbo de la misma” (Gómez, 2008). Dichas decisiones deben principalmente incluir a todos aquellos factores externos a la empresa, como son los

cambios ocurridos en el mercado, en la competencia, en la legislación, en la tecnología, en el dinamismo del sector y en los impuestos, etc., los cuales pueden y deben motivarla a “definir y plantearse una visión patrimonial que busque asegurar el bienestar y la estabilidad del colectivo familiar en el tiempo” (Betancourt, Gómez y López, 2011).

Además, en dichas decisiones el empresario debe considerar, aunado a sus propios intereses (utilidades por obtener, rentabilidad por alcanzar, riqueza por acumular, estatus por pertenecer, solvencia económica por generar, entre otros) a la Triple Línea Base en relación a los impactos que esas decisiones provoquen en la empresa, los cuales pueden darse de tres maneras: 1) ambientales, los cuales incluyen a la contaminación, mal tratamiento de aguas residuales, no reciclar; 2) económicos, como los son la descapitalización, adquisición de materia prima barata de baja calidad, reducción de costos innecesaria; y 3) sociales, como lo son falta de competitividad, despidos de personal, desprestigio. En ideas de Epstein y Widener (2010), si se consideran los impactos mencionados le será más fácil a la empresa poder así alcanzar la sustentabilidad.

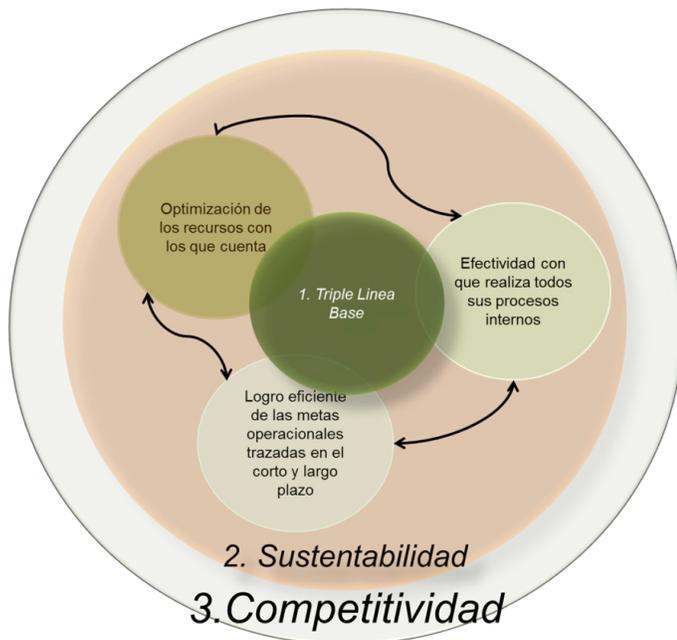
La Triple Línea Base se ha conceptualizado como la aplicación de los principios de la sustentabilidad, que van encaminados en palabras de Beder (1997) “...al desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades”, que formando parte de la toma de decisiones empresarial minimizan el impacto en los recursos, sociales, económicos y naturales, utilizados para su desempeño y ser competitivo (Enriques y Richardson, 2004:44).

A la par, la Triple Línea Base se ha convertido en una de las necesidades apremiantes de las empresas para ser sustentables, ya que por conducto de ella se previene que la empresa carezca de recursos que le serán necesarios para enfrentar turbulencias futuras, o comprometer los recursos que sus futuras generaciones puedan requerir para que permanezca en el tiempo. Sería entonces ésta la herramienta conceptual que pudiese poseer factores de éxito al articular la filosofía de la sustentabilidad en un lenguaje accesible para las empresas y sus miembros (Enriques y Richardson, 2004:40); factores tales como el uso óptimo de los recursos con los que cuenta, el logro eficiente de las metas operacionales que se traza en el corto y largo plazo, y la efectividad con que realiza todos sus procesos internos (Ver Figura 1). Por lo consiguiente, sirva a los empresarios como guía para dirigirse a una sustentabilidad y ser competitivos.

Se ha sugerido que “la empresa familiar tiene una capacidad de producir una ventaja competitiva que no reside en las estrategias adoptadas sino en la naturaleza de sus recursos y capacidades, generadas a partir de la interacción entre la familia y la empresa” (Presas, 2013), por lo que se puede identificar que dicha

sustentabilidad no debe emanar solamente del estudio de los factores internos y externos de la empresa para la toma de decisiones, sino también del grado de cohesión presente en las relaciones familiares de los miembros, la cual se ve reflejada en su gestión.

Figura 1. Entre la Triple Línea Base y la Competitividad



Fuente: Elaboración propia con base a Enríques y Richardson, 2004.

Desde el enfoque de la Triple Línea Base, el aprovechamiento óptimo de los recursos con los que cuenta la empresa le proporcionará los medios lo suficientemente eficientes que le permita lograr las metas operacionales que se tiene trazadas para ser alcanzadas en el corto y largo plazo, que aunados a la efectividad en la realización de sus procesos internos, sirvan como un eje directriz para los empresarios familiares hacia una sustentabilidad y ser competitivos.

La problemática de las empresas familiares en México radica en que la mayor parte de esos negocios se trata de iniciativas de autoempleo, de competitividad precaria debido a su falta de sustentabilidad. A pesar de la importancia que representan dichas empresas para la economía nacional, poco se ha realizado para concientizar a los empresarios para que tomen acciones pertinentes, evitando en lo posible futuros conflictos con sus sucesores, y en el supuesto de que éstos se presenten, encontrar la mejor manera de resolverlos de manera eficaz y eficiente a tal forma que se evite el estancamiento y desaparición de las empresas, y por el contrario que éstas alcancen la sustentabilidad deseable para ser competitivas

### México ante la empresa familiar

La relación entre la sustentabilidad y la competitividad en las empresas familiares es un tema transcendental, de importancia y relevancia justificadas en las economías de los países. En México la situación no es diferente porque "...las micro y pequeñas empresas constituyen, en cualquier país, el grupo predominante de empresas y en algunos casos superan el 90%" (Hernani y Hamann, 2013:293). Las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, son generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), y de ese 97%, el 82.19% empresas familiares (INEGI, 2010); por lo que lo anterior se interpreta como un claro indicador de la importancia de este tipo de empresas y justifica al mismo tiempo la necesidad de que deben ser consideradas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana.

Es decir, nueve de cada diez empresas familiares son instrumentos de auto empleo para la población en México (INEGI, 2013). Según Macías (2008), éstas empresas tan sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más, por lo que las empresas familiares han mostrado resultados muy poco alentadores.

Otro dato sobresaliente de la situación actual en la empresa familiar es: "...de cada 100 que se crean, 90 no llegan a los 2 años, siendo un índice de mortalidad extremo. Esto se explica por la existencia también de una alta tasa de rotación de estas empresas, así como desaparecen casi todas las empresas de este tipo que se crean y mueren en menos de 2 años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas" (Cardozo, Velázquez y Rodríguez, 2012). Díaz, Corona y Mayett (2012) mencionan que solo 2 de cada 10 empresas de éste tipo resisten los estragos de las crisis, internas y externas, y el resto concluyen con el cierre de la empresa.

La falta de sustentabilidad y competitividad en las empresas familiares en México se pone de manifiesto en la alta tasa de desaparición de las mismas, lo cual se agudiza más con la apertura económica que se empezó a dar desde el año de 1982 hasta la época actual. "El mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que den a las empresas un posicionamiento en un nicho específico, sino que hoy deben competir con los productos provenientes del exterior, con valor agregado y a precios más bajos" (Molina, Armenteros, Medina, Barquero y Espinoza, 2011).

### Sustentabilidad y competencia en la empresa familiar restaurantera

La competitividad puede entenderse como aquella resultante de un conjunto de innovaciones y procesos tecnológicos de

las empresas que se desenvuelven dentro de un determinado contexto, ligadas a las actividades de transformación técnica u organizacional (Bianco, 2007:11), produciendo ventajas substanciales para enfrentar a todas aquellas demás empresas que compiten por acaparar el mismo mercado de consumidores que ellas. “La globalización está haciendo que los mercados sean cada vez más competitivos, y que los consumidores sean más exigentes con la calidad de los productos y servicios. Debido a esto los encargados de las empresas deben estar siempre a la vanguardia de la información y procedimientos para lograr competitividad en el mercado” (Millan y Marín, 2014:1056).

Los aspectos que conforman el conocimiento en las organizaciones pusieron de manifiesto el importante papel de las empresas familiares en la nueva conceptualización de los ámbitos empresariales actuales, debido a que sus atributos como la flexibilidad y la capacidad innovadora pasaron a ser vistos como prioritarios y esenciales para ser competitivos en sus mercados (La Rovere y Hasenclever, 2010:1). Lo anterior se entiende debido a que las familiares constituyen el grupo predominante de empresas que contribuyen significativamente a la creación de empleo, a la generación de ingresos y a satisfacer necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas (Hernani y Hamann, 2013:291).

Tal como mencionan La Rovere y Hasenclever (2010), el debate sobre la capacidad innovadora de las empresas familiares surge del hecho de que éstas son diferentes en capacidad de innovar, ya que esta capacidad no es fácilmente adquirida debido al carácter tácito, acumulativo y localizado del conocimiento técnico y científico. Dicho en otras palabras, es necesario para la empresa familiar el poder generar un aprendizaje organizacional como una estrategia fundamental de adquisición de conocimiento encaminado a la sustentabilidad, para la construcción de ventajas competitivas en el mediano y largo plazo (Pérez y Cortés, 2007).

El estudio sobre la competencia en las empresas familiares se observa, según Saldívar, García, Valenciana y Roa (2012:1152) desde dos enfoques: 1) desde el enfoque externo, el cual se refiere al entorno macro económico, donde estas empresas tienen poca injerencia debido a que no han podido desarrollar una capacidad de reacción competitiva, y ello es gracias a que los recursos que poseen son escasos. En ese sentido, La Rovere y Hasenclever (2010:4) sostienen que son las grandes empresas las que cuentan con más recursos para internarse en el desarrollo de competitividad, a diferencia de las empresas familiares que dependen de grupos externos para obtener recursos; y 2) desde el enfoque interno, el cual engloba los problemas derivados de su propia gestión dentro del sector económico al que pertenecen.

Las empresas familiares deben revisar y analizar ambos enfoques en lo que respecta a su capacidad para entenderlos y

asimilarlos para encontrar una respuesta ante dichos mundos, la cual solo se dará como resultado de la gestión competitiva que deben llevar a cabo (Cardona y Gutiérrez, 2010:108). Por lo tanto, la capacidad de generar sustentabilidad en la empresa familiar ante esos cambiantes escenarios forma parte de la respuesta esencial si quiere enfrentar con éxito a la competencia.

La competitividad de la empresa familiar está directamente relacionada a la sustentabilidad generada como respuesta a los escenarios ambientales cambiantes. Se es sustentable cuando se tiene la capacidad de reconocer y tomar en cuenta las realidades y sus impactos ambientales, económicos y sociales, incorporándolas a su planeación estratégica (Aras y Crowther, 2009:281). Para Hernani y Hamann, (2013:292), se considera que los pilares competitivos, de acuerdo a la sustentabilidad en las empresas, son los factores sociales, ambientales y económicos.

Como fundamento a lo anterior expuesto, Porter y Kramer (2006) mencionan que las empresas deben adoptar estrategias encaminadas a un desarrollo sustentable que se adapten a su realidad plena de desafíos y oportunidades para generar competitividad. Se puede determinar que la sustentabilidad y la competitividad de la empresa familiar están ligadas de manera directa, ambas formando parte de una relación simbiótica que sugiere el hecho de no poder concebir a una sin la otra. La sustentabilidad de una empresa, según Hernani y Hamann (2013:294) se fundamenta en la creación de valor para el empresario por medio de actividades que promuevan el uso y aprovechamiento de los recursos disponibles y un enfoque en el desarrollo económico, ambos encaminados a la competitividad.

Es importante determinar si los empresarios familiares están conscientes de dicha situación debido a que cuando “...se habla de ‘empresa familiar’, se suele evocar una imagen de estructuras poco profesionales, procesos administrativos obsoletos, negocios pequeños y poco eficientes” (Monteferrante, 2006). No obstante, “...la empresa familiar, es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales” (Millan y Marín, 2014:1056), por lo cual su importancia se ve justificada.

Es factible que los empresarios familiares, debido a su tendencia al liderazgo autoritario no tienen la capacidad para entender y asimilar la necesidad de generar sustentabilidad, restándole así la oportunidad de ser competitivos (Millán y Marín, 2014; Giovannini, 2010). Además, tal autoritarismo se pone de manifiesto en que el empresario se reserva los puestos administrativos y de toma de decisiones a sí mismo y/o a su familia exclusivamente, negando así a cualquier persona externa la posibilidad de acceder a alguno de dichos puestos (Giovannini, 2010:148).

De esta manera, la toma de decisiones se centraliza en el

empresario o en los miembros de la familia, por lo que son ellos los que administran, perdiendo así la posibilidad de adquirir nuevas ideas innovadoras de alguien externo, que encaminarían a la empresa a ser sustentable y competitiva. Dicha problemática requiere de un continuo aprendizaje en términos de sustentabilidad para adquirir nuevas formas de gestión y liderazgo competitivas dentro de la empresa (Lungu, Caraiani y Dascalu, 2013:67).

Según Saldívar et. al. (2012:1152) “[...] en el 97% de los casos, el fracaso (de la empresa) se debe a una mala gestión del empresario. El éxito de una empresa “[...] está fuertemente condicionado por los conocimientos de su dueño”, por lo que las decisiones del empresario deben encaminarla a definir una visión patrimonial que busque asegurar el bienestar y la estabilidad del colectivo familiar en el tiempo, convirtiéndola en sustentable y competitiva a la vez (Betancourt et. al., 2011:171).

En ocasiones, los empresarios familiares toman decisiones arbitrarias buscando un beneficio a corto plazo y perdiendo de vista el largo plazo, lo cual actúa en detrimento de la empresa y le niega la posibilidad de ser sustentable y competitiva. A manera de ejemplo, Bianco (2007:19) plantea la siguiente situación:

[...] la dificultad en la sustentabilidad de las ganancias competitivas se debe a que, en el supuesto de que la fuerza de trabajo está siendo retribuida por su valor, una reducción en su salario no permitirá que dicha fuerza de trabajo se vea reflejada en la calidad requerida por la empresa que la contrata y presentará una menor productividad del trabajo, lo cual eliminará por completo las ganancias obtenidas de la reducción de los costos por recortes salariales. Por lo tanto, el conjunto de medidas anteriormente reseñado puede ser efectivo ante determinada coyuntura, pero en el largo plazo no es sustentable.

De acuerdo a lo anterior, La Rovere y Hasenclever, (2010:14) argumentan: “Mientras las empresas se encuentren presas a una estrategia competitiva basada en una visión de corto plazo y se mantengan aisladas, tendrán dificultades en seguir los continuos cambios que tienen lugar en los mercados globalizados”. En relación a esto, las empresas no sólo están descubriendo que con frecuencia las competencias de los empresarios “...no se ajustan a las necesidades que el mercado impone sino que en muchos casos estos mismos constituyen un obstáculo para la competitividad” (Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero, 2012).

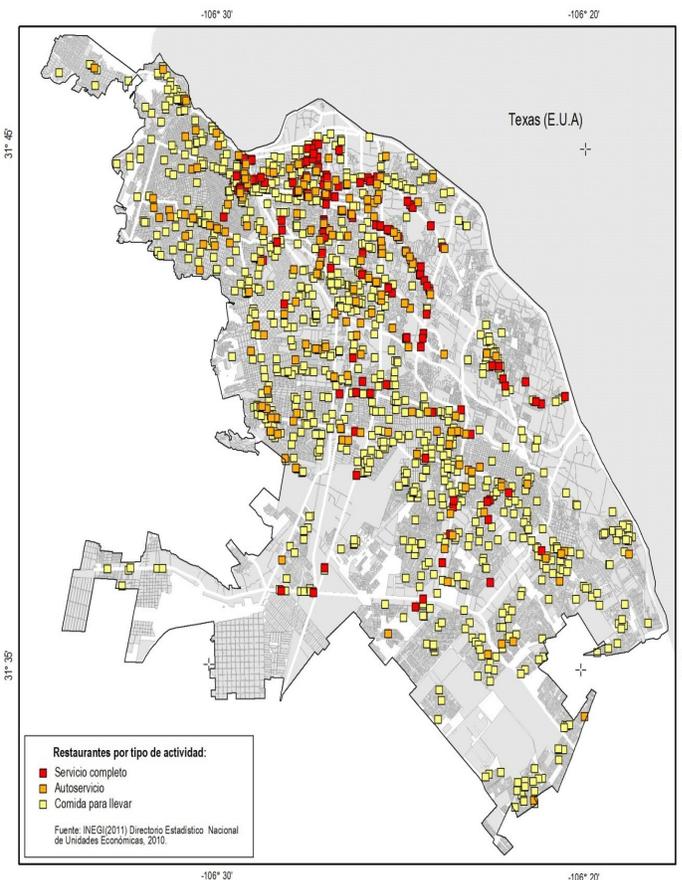
### Contexto restaurantero en Ciudad Juárez, Chihuahua

En Ciudad Juárez existen 1950 restaurantes de acuerdo a INEGI (2013) como se observa en la Figura 1, entre restaurantes de servicio completo, de autoservicio y para ofrecer alimentos para llevar, dentro de los cuales se encuentran las empresas familiares restauranteras.

En Ciudad Juárez, Chihuahua las empresas familiares poseen una realidad similar a aquellas que se encuentran situadas en

otras partes de la República Mexicana, tal como es el hecho que los principales sectores de servicios están compuestos por ellas. Situación que forma parte de las características propias de la mayoría de las ciudades en el país.

Figura 2. Ubicación de restaurantes en Ciudad Juárez



Fuente: INEGI, 2013

Las empresas familiares en el ámbito restaurantero, entre otras empresas de servicios, se han visto afectadas por factores internos (gestión del propietario y/o la familia) y externos (inseguridad, crisis económica, flujos demográficos, etc.), repercutiendo principalmente en una falta de sustentabilidad y competitividad, o bien, han permanecido a través del tiempo pero no han aprovechado sus fortalezas, lo que les ha impedido ser totalmente sustentables sin poder generar un capital y crecer lo suficiente para enfrentar exitosamente a la competencia, enclavándose en la tipología de empresas que viven “al día”.

Como su entorno se da en un terreno de cambio constante, las empresas familiares restauranteras están siendo presionadas para desarrollar la sustentabilidad necesaria para ser competitivas. El reto al que se deben enfrentar es adoptar un enfoque que posicione a la

empresa de manera exitosa en el futuro, alcance sustentabilidad y desarrolle una capacidad de adaptación a los cambios internos y externos, generando nuevo conocimiento antes que la competencia de las empresas familiares que no han sido competitivas pero han logrado subsistir, está “Los Pavos”, restaurante situado en la Av. López Mateos, el cual ya se encuentra en su tercera generación al mando de la empresa, más sin embargo no ha apostado por ofrecer a los clientes un servicio de acuerdo a sus exigencias actuales, conservando la misma forma tradicional de llevar a cabo las actividades así como una presentación de imagen del negocio muy antigua y deteriorada que no se ajusta a los gustos actuales de los consumidores, causando una baja sensible en la afluencia de clientes y obligándolo a cerrar una de sus dos sucursales. Otro ejemplo es el restaurante “Mitla”, situado en la Av. Hermanos Escobar, el cual ofrece un excelente servicio y productos de alta calidad pero que se rehúsa a ofrecer un establecimiento que se ajuste a las exigencias del público consumidor actual, al tener instalaciones poco cómodas, de mal aspecto y de una imagen diminuta, y el cual también ya se vio obligado a cerrar una sucursal.

Existen casos de empresas familiares restauranteras que han permanecido en el gusto del público consumidor de Ciudad Juárez siendo altamente sustentables y competitivos, como el restaurant “Lay Wah Yen”, situado en Av. De las Américas y que además ya cuenta con una sucursal adicional en la Av. Gómez Morín; también es el caso del restaurant “Villa del Mar”, situado también en la Av. De las Américas, establecimiento altamente sustentable de excelente calidad del producto y el servicio que brindan, lo cual lo han hecho competitivo, contando ya con una sucursal adicional en la Av. Gómez Morín; así mismo cabe mencionar al restaurant “Los Bichis”, el cual se encontraba únicamente localizado sobre la Av. Montes Urales, ofreciendo productos y servicio altamente competitivos, y el cual ya cuenta con varias sucursales distribuidas en varios puntos de la ciudad. Dichos establecimientos han aprovechado la preferencia de sus clientes a los productos y servicio de calidad que ofrecen así como establecimientos confortables y precios para ser sustentables, lo cual les ha permitido obtener los recursos suficientes para crecer y ser altamente competitivos.

Del mismo modo, otras empresas, como el restaurant “Garufa”, situado en la Av. Tomás Fernández, o el restaurant “Drink Team”, situado en la Av. 16 de Septiembre, que aunque han contado con suficiente inversión para ofrecer un establecimiento fino, cómodo y de excelente ubicación, sus productos y servicio son de una calidad inferior a los precios que fijan, lo cual desalienta al público consumidor a frecuentarlos, restándoles competitividad en el mercado debido a que no han logrado ser sustentables a través del tiempo.

## Conclusión

La sustentabilidad otorga la posibilidad de tener éxito ante la competencia, y puede entenderse como aquella resultante de un conjunto de innovaciones y procesos tecnológicos de actores que se desenvuelven dentro de un determinado contexto, sean éstos empresas, instituciones u organizaciones ligadas a las actividades de transformación técnica u organizacional (Bianco, 2007:11). Dado a la importancia que tiene la empresa familiar a nivel nacional como local, y el ambiente competitivo que vive el ámbito restaurantero en Cd. Juárez, Chihuahua por permanecer en el gusto del consumidor, pudiera motivar a que cada día las familias dedicadas a éste tipo de actividad se preocuparan por ser sustentables y por lo tanto buscar una competitividad que les permita permanecer en el mercado a través del tiempo; pero no siempre es así. En el ámbito de servicios, algunas familias que se han convertido en empresarias locales restauranteras han adoptado su propio concepto alcanzando permanencia en el mercado, pero no siempre han logrado ser competitivas; mas algunas de ellas han crecido, otras se han mantenido solamente, mientras otras han ido en declive.

En éste particular contexto, las condiciones propias del lugar y la cultura de la región también juegan un papel relevante en las decisiones que toman los empresarios. En la primer ciudad en importancia en el estado de Chihuahua, la situación de las empresas familiares restauranteras en cuanto a su sustentabilidad y su competitividad, es extremadamente relevante para el futuro de dichas empresas y como consecuencia para la generación de empleo y progreso en la región.

## Referencias

- Aras, G. y Crowther, D. (2007). Sustainable corporate social responsibility and the value chain. *New Perspectives on Corporate Social Responsibility*, pp. 109-128.
- Badiru, A. (2010). The many languages of sustainability: IE's should push for better resource utilization across all. *Industrial Engineer*, Vol. 4, No. 11, pp. 30-37.
- Beder, S. (1997). *Global Spin: The corporate assault on environmentalism*. Green Books. London.
- Betancourt, J.; Gómez, E. y López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, Vol. 27, No. 120, pp. 165-183.
- Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? *REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Estudios Superiores*, Vol. 31, pp. 1-25.
- Cardona, M. y Gutiérrez, J. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia

- desde la organización y las políticas. *Pensamiento y gestión*, No. 28, pp. 107-13.
- Cardozo, E.; Velázquez, Y. y Rodríguez, C. (2012). El concepto y clasificación de Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 7, No. 6, pp. 1657-1667.
- Díaz, H.; Corona J., y Mayett, M. (2012). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-21.
- Enriques, A. y Richardson, J. (2004). *The triple bottom line: Does it all add up?* 1a. Edición, Reino Unido: Earthscan.
- Epstein, M. y Widener, P. (2006). *Actions and measures to improve sustainability*. The Accountable Corporation, Westport, CT: Praeger Publishers.
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Managerial Governance*, No. 14, pp. 145-166.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, No. 24, pp. 157-194.
- Hernani, M y Hamann, A. (2013). Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MyPE en Perú. *Revista de Administración de Empresas*. Vol. 53, No. 3, pp. 290-302.
- INEGI (2010). *Micro, pequeña, mediana y grande empresa. Estratificación de los Establecimientos*. 102 páginas.
- INEGI (2013). *Sistema Automatizado de Información Censal*. <http://www.inegi.org.mx>, Consultado el 10 de Septiembre de 2013.
- Kotler, P. y Armstrong, L. (2013). *Marketing*. México: Pearson Education.
- La Rovere, R. y Hasenclever, L. (2010). *Innovación, competitividad y adopción de tecnologías de la información y de la comunicación en pequeñas y medianas empresas: algunos estudios de caso sobre Brasil*. Instituto de Economía, Universidad Federal de Río de Janeiro: Brasil, pp. 1-16.
- Lungu, C.; Caraiani, C. y Dascalu, C. (2013). Education for sustainability – a prerequisite for post-crisis economic competitiveness with possible inference for Romania. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 20, No. 5, pp. 53-70.
- Macías, S. (2008). La importancia de las Pymes para el mercado mexicano. *Administración y Gestión*, pp. 210-221.
- Medina, M.; Armenteros, M.; Guerrero, L. y Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales de desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, Vol. 5, No. 2, pp. 79-100.
- Millan, S. y Marín, M. (2014). Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet de la ciudad de Ensenada, Baja California. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 9, No. 1, pp. 1055-1060.
- Molina, V.; Armenteros, M.; Medina, M.; Barquero, J. y Espinoza, J. (2011). Reflexión sobre la supervivencia de las Pyme en el Estado de Coahuila, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, Vol. 4, No. 1, pp. 47-66.
- Monteferrante, P. (2006). *Empresas familiares: ¿Pulperías o empresas profesionales?* *Debates IESA*, Vol. 11, No. 2, pp. 12-16.
- Pérez, J. y Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: Estudio de casos. *Pensamiento y Gestión*, No. 22, pp. 256-282.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006) *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 78-94.
- Presas, P. (2013). *Familines in tourism firms*. Doctoral Thesis, Universitat de Girona, pp. 81.
- PriceWaterhouseCoopers (2010). *Making a difference. The PriceWaterhouseCoopers family business survey 2010*.
- Saldívar, S.; García, B.; Valenciana, N. y Roa, R. (2012). Competitividad y gestión de las Pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 7, No. 2, pp. 1152-1156.