

“2022. Año del Quincentenario de Toluca, Capital del Estado de México”.

# PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS MIPYME A TRAVÉS DEL T-MEC

## TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

**PRESENTA:**

**LIC. VERÓNICA MUÑOZ PONCE**

**DIRECTORA DE TESIS DE POSGRADO:**

**M.A. MIREYA BERENICE MONROY ANIEVA**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.**

**Abril, 2022**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**  
**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI

"2022. Año del Quincentenario de la Fundación de Toluca de Lerdo, Capital del Estado de México".

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 28 de marzo de 2022

TESCI/DIDT/032/III/22

DIRECCIÓN ACADÉMICA  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
COORDINACIÓN DE POSGRADO

LICENCIADA  
MUÑOZ PONCE VERÓNICA  
PRESENTE

Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

"PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS MIPYME A TRAVÉS DEL T-MEC"

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, han dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

LIC. ROCÍO ORTEGA JIMÉNEZ

DEPARTAMENTO DE  
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
COORDINACIÓN DE POSGRADO



c.c.p. Archivo  
Departamento de Titulación  
Expediente del alumno



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLAN IZCALLI

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>6</b>
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS .....	9
TABLA DE CONGRUENCIA .....	12
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>13</b>
MARCO TEÓRICO .....	13
ANTECEDENTES .....	13
MARCO PRÁCTICO .....	50
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>55</b>
METODOLOGÍA .....	55
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>57</b>
DESARROLLO .....	57
PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL .....	66
CASO PRÁCTICO .....	70
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>78</b>
CONCLUSIONES Y RESULTADOS .....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	88
ANEXOS.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de establecimientos por tamaño en México.....	18
Figura 2. Modelo de Henry Mintzberg.....	25
Figura 3. Modelo de Arthur A. Thompson, Jr, y A.J. Strickland.....	26
Figura 4. Modelo de Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson.....	27
Figura 5. Modelo de Gerry Johnson y Kevin Scholes.....	28
Figura 6. Modelo de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.....	29
Figura 7. Comercio de México por país.....	41
Figura 8. Exportaciones totales de mercancías de México 2020.....	45
Figura 9. Importaciones totales de mercancías de México 2020.....	46
Figura 10. Exportaciones totales de mercancías de México 2021.....	47
Figura 11. Importaciones totales de mercancías de México 2021.....	48
Figura 12. Propuesta de Administración Estratégica Integral.....	66
Figura 13. Productos ahumados.....	70
Figura 14. Ahumador.....	71
Figura 15. Ventas mensuales de “Productos ahumados” 2021.....	74
Figura 16. Participación por producto en las ventas de 2021.....	74
Figura 17. Análisis FODA de “Productos ahumados”.....	75
Figura 18. Productos cárnicos que se ofrecen.....	79
Figura 19. Percepción de los clientes respecto a la calidad de los productos...79	
Figura 20. Rentabilidad individual de los productos.....	80
Figura 21. Conocimiento del porcentaje de utilidad.....	81
Figura 22. Análisis de la información financiera.....	81
Figura 23. Interés en la exportación de sus productos.....	82
Figura 24. Elementos de administración estratégica en la empresa.....	83
Figura 25. Asignación eficiente de recursos para aumentar la rentabilidad.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	16
Tabla 2. Matriz POAM.....	59
Tabla 3. Matriz EFE.....	60
Tabla 4. Matriz PCI.....	61
Tabla 5. Matriz EFI.....	61
Tabla 6. Rango de valores para medir la participación de las ventas de productos innovados.....	62
Tabla 7. Rango de valores para medir las actividades de innovación.....	63
Tabla 8. Resultados de la innovación.....	63
Tabla 9. Exportaciones netas.....	64
Tabla 10. Costos de fabricación “Productos ahumados”.....	72
Tabla 11. Costos unitarios de fabricación.....	72
Tabla 12. Precio por kilo de producto.....	73
Tabla 13. Utilidad por cada kilo de producto vendido.....	73

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

El comienzo de México en la prominente carrera en el comercio internacional tuvo lugar al inicio de la década de los años 90, al momento de la firma del TLCAN; en el año 2017, con los trabajos en torno a las negociaciones de éste, se consideró necesario incluir elementos para acercar a las empresas de menor tamaño a la actividad exportadora, derivado de la importante participación de estas empresas en la economía mexicana.

Dada la temática, se realizará un análisis descriptivo con un enfoque cuantitativo, considerando la investigación documental y acopio, recopilación y análisis de fuentes de información primaria, tales como artículos de revistas especializadas, libros, boletines, periódicos y diversas publicaciones alusivas al TLCAN y T-MEC.

Hay diversas iniciativas que pretenden impulsar a las MiPyME mediante las disposiciones del capítulo 25 del T-MEC, entre las cuales pueden mencionarse el Comité de Asuntos PyME y las Redes de Cooperación y Apoyo.

El presente trabajo tiene por objeto recopilar todas aquellas bondades que ofrece el T-MEC a las MiPyME con la finalidad de que sea una herramienta que, aunada a una propuesta de administración estratégica, contribuya a mejorar la rentabilidad de las empresas de este sector de la economía.

Se entiende por administración estratégica al conjunto de decisiones y acciones que se implementan para alcanzar el rendimiento a largo plazo en una organización, para ello, se estudiará de forma detallada, lo relacionado a esta herramienta.

El capítulo I plantea la introducción y las bases sobre las que descansa el trabajo de investigación, tales como los objetivos, la justificación y las hipótesis

que guiarán el estudio; se integra el análisis metodológico que permitirá alcanzar los resultados.

En el segundo capítulo se determina el Marco Teórico, en el cual, se realiza investigación documental de las generalidades de la administración estratégica, de sus herramientas, se hace una revisión de las MiPyME y del Tratado México-Estados Unidos-Canadá. En el marco práctico se lleva a cabo la investigación de campo y se compara con la investigación documental.

En el capítulo III se desarrolla la metodología, la investigación de campo y pruebas estadísticas que permiten identificar el alcance que puede tener la propuesta y se realizan proyecciones con base en éste y las diversas herramientas.

En el capítulo IV se elabora el caso práctico, en el cual, se lleva a cabo el estudio interno y el externo de una micro empresa dedicada a la preparación de alimentos ahumados, se identifican los elementos del T-MEC que pueden ser aprovechados por dicha empresa y se establece el modelo a seguir para mejorar la rentabilidad de la misma.

El capítulo V está dedicado a la obtención de resultados y evaluación de la implementación del modelo, así como de las propuestas para optimizarlo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una propuesta de administración estratégica para mejorar la rentabilidad de las MiPyME a través del T-MEC.

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Desarrollar un diagnóstico a partir del análisis FODA
- Diseñar las estrategias de mercado para impulsar la competitividad de las MiPyME
- Realizar un análisis de variables financieras para aumentar la rentabilidad de las MiPyME
- Describir la normatividad establecida en el T-MEC para beneficio de las MiPyME

- Evaluar y determinar los resultados que contribuyen al beneficio de una MiPyME específica (caso práctico)

## JUSTIFICACIÓN

¿Por qué actualmente las MiPyME no cuentan con una propuesta de administración estratégica efectiva para aumentar la rentabilidad a partir de la diversificación de sus productos a nivel internacional?

En la actualidad, el intercambio y las relaciones comerciales entre países están creciendo vertiginosamente, el efecto de la globalización es más perceptible y se hace necesario formar parte de ésta. Si bien es cierto que la mayoría de las micro y pequeñas empresas no participan directamente en negocios internacionales, también lo es que está creciendo el número de pequeños negocios que funcionan como importadores o exportadores. “No solo son las empresas multinacionales las que empujan el fenómeno de la globalización. También los gobiernos nacionales a través de políticas liberalizadoras y de integración comercial; las empresas que buscan la optimización de los recursos y conseguir nuevos clientes y socios; y por supuesto los consumidores, que frente a la presión de una publicidad con cobertura mundial demandan acceso fácil a todos los productos que se les ofrecen” (Giménez, 2020).

De acuerdo con los datos del Censo Económico del INEGI de 2019, hay 4.5 millones de MiPyME, las cuales son manejadas por sus dueños y éstos generalmente se conforman con obtener lo necesario para vivir; operan con gastos fijos reducidos y tienen serias limitaciones para la obtención de créditos y para realizar inversiones que les permitan beneficiarse de tecnologías más avanzadas; por lo cual, en ocasiones, muchas empresas quedan fuera del mercado. Las ventajas y oportunidades asociadas al tamaño de las empresas se relacionan básicamente con la estructura que se requiere para atender con eficiencia el mercado.

Las MiPyME tienen una participación del 42% del Producto Interno Bruto de México, 94.9% de los establecimientos son tamaño micro y 4.9% son pequeños y medianos (PyME) y generan 78% del personal ocupado, por lo que resulta interesante saber más acerca de éstas, conocer cuáles son los productos y servicios más importantes con los que participan en el mercado, cuáles son las condiciones para este sector en nuestro país, los apoyos del gobierno para impulsar su crecimiento y desarrollo, además de las oportunidades que tienen para dirigirse al mercado exterior, específicamente con los socios comerciales de América del Norte.

Hoy en día, de manera general, no sólo se busca la eficiencia, la competitividad, la generación de riqueza y el crecimiento económico, sino que todo ello debe formar parte de una cultura de sustentabilidad, es decir, preocupación del medio ambiente y de la sociedad en general; por lo tanto, las naciones, los organismos internacionales buscan propuestas y establecen programas en total apego a ello, y el Tratado México-Estados Unidos-Canadá no es la excepción, tiene regulaciones más estrictas para las relaciones que se establezcan bajo su normativa; el cual, en conjunto con una propuesta de administración estratégica efectiva se logrará direccionar a las MiPyME hacia una mejor rentabilidad.

## **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

La hipótesis propuesta es de investigación, de tipo causal, ya que propone factores que serían la causa y la consecuencia del fenómeno estudiado.

El establecimiento de las hipótesis plantea que al determinar objetivos y estrategias, posterior al análisis de fortalezas y amenazas, es decir, la implementación de elementos de administración estratégica, se alcanzará un mejor nivel de rentabilidad.

1. Si realizamos una propuesta de Administración Estratégica se obtendrá un plan operativo que impulse las exportaciones y rentabilidad de las MiPyME.

Donde la variable independiente es la **propuesta de administración estratégica (z)**, y las variables dependientes son la **productividad, las exportaciones y la rentabilidad**

$$Z = f(P + E + R)$$

Tasa de productividad (P) = Producción total / horas trabajadas

Para medir el nivel y comportamiento de las exportaciones, se hace mediante el uso de Key Performance Indicator (KPI's), en función del ingreso, productividad, tipo de cambio y la política monetaria.

En términos financieros, la rentabilidad se determina:

R = Utilidad neta / ventas netas

De igual manera, es importante considerar el margen de utilidad o tasa de ganancia, ya que refleja el beneficio obtenido con lo que se realiza:

Margen de utilidad o tasa de ganancia (MU) = Ingresos totales – costos totales

2. Al aplicar el “Modelo de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones” se fomentará la internacionalización de productos innovadores en apego a la normatividad del T-MEC.

Donde **la internacionalización (I)** es la variable independiente y las variables dependientes son: **el Modelo de Charles y Gareth (m), la Tecnología (t) y las Exportaciones netas.**

$$I = f(m + t + X_N)$$

Con base en los datos publicados por el Banco de México, se determinarán las exportaciones netas (exportaciones – importaciones)

$$(X - M) = X_N$$

Mediante las propuestas de indicadores de tecnología e innovación, se determinará y valorará el aporte en la tecnología en función de la calidad de los bienes que se producen (desarrollo tecnológico, innovación), midiendo éste con un índice para "medir" el nivel de innovación tecnológica en empresas intensivas en el uso de tecnología.

La internacionalización consiste en acceder a los mercados de otros países, este intercambio posibilita el crecimiento económico ya que, al participar en el mercado internacional, se generan grandes oportunidades de negocio, lo que permite aumentar los ingresos. El modelo de Charles y Gareth consta de cinco pasos principales: elección de misión y metas, análisis del entorno externo, análisis del entorno interno, elección de estrategias e implementación de las mismas. La elección de estrategias a diferentes niveles en la organización es la que determina la capacidad para internacionalizarse en virtud de que éstas deben ser consistentes, congruentes y constituir un modelo de negocio viable que lo respalde para establecer relaciones más allá de las fronteras.

## TABLA DE CONGRUENCIA

<b>Justificación</b>	
<p>Actualmente las MiPyME no cuentan con un modelo de administración estratégica para aumentar la rentabilidad a partir de la diversificación de sus productos a nivel internacional. Hoy en día, de manera general, no sólo se busca la eficiencia, la competitividad, la generación de riqueza y el crecimiento económico, sino que todo ello debe formar parte de una cultura de sustentabilidad, es decir, preocupación del medio ambiente y de la sociedad en general; por lo tanto, las naciones, los organismos internacionales buscan propuestas y establecen programas en total apego a ello, y el Tratado México-Estados Unidos-Canadá no es la excepción, tiene regulaciones más estrictas para las relaciones que se establezcan bajo su normativa, el cual, en conjunto con la propuesta de administración estratégica efectiva permitirá direccionar a las MiPyME para aumentar su rentabilidad.</p>	
<b>Objetivo General</b>	
<p><b>Realizar una propuesta de administración estratégica para mejorar la rentabilidad de las MiPyME a través del T-MEC</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo particular 1</b></p> <p>Desarrollar un diagnóstico a partir del análisis FODA</p> <p style="text-align: center;"><b>Pregunta de investigación</b></p> <p>¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan, tanto de manera positiva, como negativa a la empresa?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo particular 2</b></p> <p>Diseñar las estrategias de mercado para impulsar la competitividad de las MiPyME.</p> <p style="text-align: center;"><b>Pregunta de investigación</b></p> <p>¿Cuáles son las estrategias más efectivas para impulsar la competitividad en el mercado doméstico y en el mercado internacional?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo particular 3</b></p> <p>Realizar un análisis de variables financieras para aumentar la rentabilidad de las MiPyME.</p> <p style="text-align: center;"><b>Pregunta de investigación</b></p> <p>¿Cuáles son los elementos financieros que determinan la rentabilidad de las MiPyME? ¿Cómo pueden aprovecharse de mejor manera con el fin de aumentar la rentabilidad?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo particular 4</b></p> <p>Describir la normatividad establecida en el T-MEC para beneficio de las MiPyME.</p> <p style="text-align: center;"><b>Pregunta de investigación</b></p> <p>¿Cuál es la normatividad del T-MEC que puede ser aprovechada por las MiPyME con el objetivo de crecer y ser más rentables?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo particular 5</b></p> <p>Evaluar y determinar los resultados que contribuyen al beneficio de una MiPyME específica (caso práctico).</p> <p style="text-align: center;"><b>Pregunta de investigación</b></p> <p>¿La MiPyME está en posibilidad de implementar el modelo de administración estratégica? ¿Cuáles son las expectativas de éxito al implementar dicho modelo? ¿Cuáles son los resultados esperados?</p>	
<b>Hipótesis</b>	
<p>1) Si realizamos una propuesta de administración estratégica, se obtendrá un plan operativo que impulse las exportaciones y rentabilidad de las MiPyME.</p> <p>2) Al aplicar el "Modelo de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones" se fomentará la internacionalización de productos innovadores en apego a la normatividad del T-MEC.</p>	
<b>Características de la Investigación</b>	
<p>El trabajo de investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo; será un estudio de tipo analítico y se empleará el método deductivo.</p>	

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **ANTECEDENTES**

La política comercial de libre comercio comenzó hace aproximadamente 90 años, la cual ha sufrido una serie de cambios y modificaciones de acuerdo con la época y circunstancias de ésta; después de la Segunda Guerra Mundial se esperaba que las negociaciones se realizaran bajo la normativa de la Organización Internacional del Comercio, en un paralelismo con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. En 1947, un grupo de países entablaron negociaciones comerciales bajo un marco “provisional” de reglas, el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), el cual, era un instrumento diseñado para impulsar la economía mundial. En 1995 se creó la Organización Mundial del Comercio (OMC) la cual, se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países.

Para López, la Organización Mundial del Comercio es un instrumento que fomenta el comercio y las relaciones entre países: “La OMC es una organización creada para liberalizar el comercio, un foro de negociación donde acuden los gobiernos a resolver sus problemas comerciales. Así mismo, constituye un régimen internacional en donde se ha creado un conjunto de normas, asociados a temas comerciales” (2018)

Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos Parlamentos. El objetivo es garantizar que los intercambios comerciales se realicen de la forma más fluida, previsible y libre posible. El Tratado México-Estados Unidos-Canadá se rige bajo la normativa de dicha organización.

Esta tendencia a la conformación de bloques comerciales se ha expandido, pero con una variante, asociada al establecimiento de acuerdos

entre países de regiones diferentes. Los llamados «mega-acuerdos» o acuerdos interregionales le imprimen un sello distintivo a la orientación geográfica del comercio mundial en la actualidad. Las recientes negociaciones mega-regionales contribuyen a afianzar el acercamiento comercial entre las tres grandes «fábricas regionales»: América del Norte, Asia y Unión Europea. (Hidalgo, 2018)

En la actualidad, la dinámica exige que, para que haya un desarrollo, debe seguirse ciertos patrones e identificar todos aquellos elementos que influyen en la actividad social, política, financiera, pero sobretodo, económica de los países.

Evidentemente, cada país posee rasgos particulares que lo definen, que le permiten el crecimiento y desarrollo y que lo posicionan a nivel internacional, sin embargo, además de estas características, la parte esencial, son las personas y las empresas que residen en éstos. Dichas empresas y personas definen el rumbo de un país, ya que son las generadoras de la actividad económica.

## **Empresa**

La economía está determinada por empresas y negocios de diversa índole y magnitud, en dichas empresas confluyen una serie de elementos que deben disponerse de forma que se alcancen los objetivos, los cuales, generalmente, son económicos:

Empresa es la combinación de recursos humanos, técnicos, materiales, naturales, financieros y capital, cuyo objetivo natural y principal es la prestación de servicios a la comunidad, o la obtención de ganancias, coordinada por una autoridad encargada de tomar decisiones acertadas para el logro de los objetivos preestablecidos. (Romero, 2010)

Toda organización, ya sea en formación, en desarrollo o con un nivel alto de estabilidad, forma parte de un entorno, se integra de elementos internos que la

caracterizan y que la guían, y persigue objetivos muy específicos, es decir la *teoría de la empresa*, la cual, se refiere a:

Esos supuestos son los que forjan la conducta de cualquier organización, dictan sus decisiones sobre qué hacer y qué no hacer y definen lo que esa organización considera que son resultados válidos. Esos supuestos son los que se refieren a los mercados, a la identificación de clientes y competidores, a sus valores y a su forma de actuar, a la tecnología y su dinámica, a los puntos débiles y fuertes de una empresa. (Drucker, 2013)

Una empresa se constituye para perdurar y con la intención de buscar un crecimiento y desarrollo, lo que le permita ir cumpliendo diferentes objetivos y que éstos, paulatinamente, sean más complejos y se alcancen de manera integral, siempre, manteniendo el enfoque de la razón de ser de la empresa: los clientes:

Una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios; además, para definir qué es una empresa es preciso hacer mención de los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes. (Mero, 2018)

### **Clasificación de las empresas por tamaño, sector y monto de ventas**

Existen diversos criterios para clasificar el tamaño de las empresas: de acuerdo con el volumen de ventas, el sector y el personal ocupado. A partir de estos criterios se determina el tamaño de la empresa, la cual puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

Por la clasificación y su tamaño, a las microempresas, las pequeñas y medianas se les conoce como MiPyME.

La Secretaría de Economía (2009) establece que la clasificación de las MiPyME se puede considerar de la siguiente forma:

- Microempresas. Son de todos los sectores y no deben tener más de 10 empleados. El monto máximo de venta es de 4 millones de pesos.
- Pequeñas. En el sector de industria y servicios pueden tener desde 11, hasta 50 empleados y facturar hasta 100 millones de pesos. En el caso de las empresas pequeñas del sector comercio el número máximo de empleados es hasta 30, pueden facturar hasta 100 millones de pesos.
- Medianas. El sector de comercio tiene entre 31 hasta 100 trabajadores, mientras que el de servicios de 51 hasta 100 trabajadores, en ambos casos facturan entre 100 y 250 millones de pesos. En el sector de industria, el rango de trabajadores es desde 51 hasta 250, facturan entre 100 y 250 millones de pesos. Ver tabla no. 1.

Tabla 1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Secretaría de Economía. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial de la Federación.

## MiPyME

De manera generalizada, las micro, pequeñas y medianas empresas, son las que dan vida a la economía de los países, sin embargo, gran parte de las MiPyME tienen como punto de partida el emprendimiento, que es lo que motiva el entablar un negocio: “ser emprendedor significa, pues, una persona que persigue de forma implacable una oportunidad para crear valor, ya sea por

medio de una empresa nueva o una existente, mientras asume tanto el riesgo como la recompensa por sus esfuerzos” (Longenecker, 2012).

Existen diversas maneras de definir a las micro y pequeñas empresas, así como, criterios variados para clasificarlas, estos criterios no son de aplicación universal, sin embargo, comparten ciertas características, que permiten una comprensión generalizada de aquellas que se encuentran insertas en esta esfera, Longenecker las define como: “Negocio que es pequeño en comparación con las grandes empresas en una industria, con operaciones limitadas a un sitio geográfico específico, financiado por unos cuantos individuos y dirigido por un pequeño grupo” (2012).

De acuerdo con un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de las empresas registradas en la región de América Latina, las MiPyME representan el 99%, sin embargo, debido a su deficiente planeación y estructura, no son lo suficientemente productivas, ni rentables, por lo tanto, no tienen participación relevante en el PIB y tienen pocas probabilidades de consolidarse en el mercado o de perdurar por un largo tiempo:

La falta de definición del negocio que se quiere, la ausencia de objetivos, la discreta capacitación, el bajo nivel de competencia, el buen pasar económico, la cultura del “a mí siempre me fue bien así, para que cambiar”, la escasa visión estratégica, la ausencia de consejos externos, entre otras causas, ocultan la necesidad de gerenciamiento que tienen todas las empresas y fomentan la no comprensión de la importancia fundamental de este rol. (Loidi, 2019)

No puede generalizarse, sin embargo, la gran mayoría de las MiPyME no tienen la oportunidad de mejorar debido a los constantes desafíos que enfrentan: “La capacidad de innovación de las micro y pequeñas empresas se ve afectada por diferentes factores, como la disponibilidad de recursos, la capacidad, las habilidades y la motivación de los propietarios” (Kassa, 2022)

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía destaca algunas cuestiones de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME):

Tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas MiPyME representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

El Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020 (EDN) realizado por INEGI señala que del total de establecimientos en nuestro país, 95.0% son tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas); 4.0% son pequeños (11 a 50 personas) y 0.8% medianos (51 a 250 personas). Las MiPyME (los tres grupos anteriores) representan el 99.8% del total nacional. Ver Figura 1.



Figura 1. Participación de establecimientos por tamaño en México

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras del INEGI (2020). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas* (COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 285/20)

A pesar de la importancia que tienen estas empresas por su participación en la economía de todos los países, éstas no cuentan con apoyo por parte del gobierno, situación generalizada a nivel mundial; éstas tienen los mismos objetivos, intereses y en ocasiones, capacidades que las empresas de mayor

tamaño, sin embargo, no cuentan con todos los recursos, estructura y procesos para desarrollarse, lo que origina un corto periodo de vida.

Para Cortés, las pequeñas y medianas empresas inician con la incertidumbre del futuro, porque, de acuerdo con los resultados de los Censos Económicos del INEGI 2019, la esperanza de vida de los negocios en el país es de 7.8 años:

Cada instante cientos de pequeñas empresas inician sus negocios y por desgracia, luchan con la difícil prueba de su iniciación y subsistencia muchos de ellos sucumben debido a la gran cantidad de problemas que se encuentran, así como la falta de capacitación técnica, y administrativa para resolverlo. (2019)

## **Administración**

Todas las empresas buscan lograr la permanencia, un lugar en el mercado, reconocimiento, rentabilidad (en caso de tener fines de lucro), alcanzar diversos objetivos y fortalecer las estructuras de tal manera que se alcance la eficacia y la eficiencia en todas las operaciones de la misma, para ello se requiere de la función de la administración: “La administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (Robbins, 2014)

Las organizaciones, sin importar los objetivos que persigan, el tamaño o estructura, cuentan con una serie de recursos de diversa índole, que requieren ser manejados de tal manera que se optimicen y se alcancen los resultados esperados; el área encargada de la gestión de dichos recursos tiene la enorme responsabilidad de hacer un uso eficiente de los mismos, porque de ello, depende el correcto desempeño de la empresa: “La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos” (Amaru, 2009).

Históricamente, la administración ha sido entendida como “el logro de los objetivos a través de los demás”, y eso atiende a que, la administración es un proceso ejecutado por un conjunto de personas que llevan a cabo tareas específicas en los diferentes pasos de dicho proceso. Esa ejecución de tareas es precedida por el establecimiento de objetivos concretos y las decisiones que se toman para el logro de los mismos: “Una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una correcta toma de decisiones, así como también debe incluir principios que garanticen una acción efectiva”. (Simon, 2021)

## **Estrategia**

La interrogante básica que todas las empresas deben hacerse, en diferentes momentos de la operación es ¿Hacia dónde se dirige y cómo debe llegar? Lo cual, será el referente para establecer las acciones que han de establecer para alcanzar ese objetivo, así como la medición y control de dichas acciones, verificando que se van alcanzando los planes establecidos, dichas acciones son denominadas “estrategias”: “La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización *debería hacer*, y también de lo que *no debería hacer*” (Thompson, 2018)

Para Luna, representa la aptitud para el logro de los objetivos: “Generalmente se dice que la estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico” (2019)

El plan estratégico constituye un proyecto que permite el crecimiento de la empresa, en un mediano o largo plazo, con plena fijación de lo que se quiere lograr. Dicho crecimiento se ve reflejado en la expansión, en el crecimiento y presencia comercial, fortalecimiento de la estructura organizacional, lo cual, infaliblemente, se traduce en mejor rentabilidad y productividad:

La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de

negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio. (Thompson, 2018)

Todas las compañías son diferentes entre sí, a pesar las circunstancias, actividad, giro, la homogeneidad de los productos y servicios, cada una tiene sus características particulares y las estrategias deben formularse e implementarse de acuerdo a esa singularidad, de tal manera que, el resultado sea el esperado.

Antes de comenzar con el diseño de las estrategias, es necesario, incluso, indispensable, realizar un análisis exhaustivo que permita conocer las capacidades, limitaciones y alcance de la empresa, así como, el establecimiento de la filosofía y objetivos que han de guiar a la organización:

Este proceso de diseño de la estrategia del negocio requiere que la empresa trate de explicar con detalle las líneas de acción mediante las cuales se logrará su misión y la manera como se hará el seguimiento del progreso hacia su consecución. En resumen, el diseño de la estrategia del negocio produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la organización. (Goodstein, 1998)

Dicho análisis debe comprender todo aquello que puede afectar de manera positiva y negativa, tanto del interior, como del exterior de la organización; el análisis FODA es una herramienta muy útil para evaluar dichos factores:

Las fortalezas son todos aquellos sucesos o elementos que posee nuestra empresa y nos hace diferentes; las debilidades son los sucesos o elementos que nos limitan o impiden crecer; las oportunidades son todos aquellos sucesos o elementos externos que pueden beneficiar a la empresa y las amenazas son todos aquellos sucesos o elementos externos que pueden dañar a la empresa. El FODA requiere de una serie de alternativas estratégicas o que se escojan las estrategias que aplicaran en el futuro, dado los hallazgos internos y externos. (Ramírez, 2020)

Una vez identificados los elementos clave y base de la organización, se definirán estrategias más sólidas y con mayores oportunidades de éxito.

Para Mintzberg, las estrategias, de manera general, deben cumplir con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad: “Una estrategia que no logre satisfacer uno o más de estos criterios resultará más que sospechosa, pues no será capaz de desempeñar una o varias de las funciones clave para la supervivencia de la empresa” (1999).

### **Administración estratégica**

La administración estratégica es un concepto que integra el proceso administrativo y con las diversas estrategias que permitirán a las empresas el logro de los objetivos: “La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar” (Robbins, 2014)

Dichas tareas se establecen a partir de dos elementos esenciales en la administración estratégica: la misión y la visión. “La misión pretende ser una síntesis de los objetivos de la empresa” (Del Baldo, 2017). La visión es pensar en el futuro con base en el presente “enfocando la atención y la energía en la creación de una mejor realidad futura” (Zu, 2019). Las estrategias se plantean partiendo del objeto principal de la organización con el firme propósito de prevalecer a través del tiempo.

A menudo, por la naturaleza de los elementos que las integran, los términos “administración estratégica”, “planeación estratégica” y “dirección estratégica” se utilizan como sinónimos; existen algunos factores comunes y esenciales, los cuales se refieren a la planeación e implementación de la estrategias que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa; previo a ello, se realizan estudios y valoraciones que permitan identificar qué es lo más importante, cuáles son los cambios que se está dispuesto a hacer y cuál es la capacidad para llevarlos a cabo:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan

a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (David, 2003)

El proceso de la administración estratégica comprende todas las áreas de la empresa, y por ende, a todos sus miembros, establece planes y estrategias a mediano y largo plazo y es una herramienta esencial en la búsqueda del éxito empresarial.

Para Esparza et al, la estructura empresarial interna está definida por factores externos: “La estructura empresarial varía dependiendo del contexto, dado que cada unidad económica depende del ambiente; ya que éste último provee los recursos necesarios y oportunidades para sobrevivir y considera el grado de adaptación tecnológica, el grado de competencia, la pertenencia a un grupo y la apropiabilidad como fuentes determinantes en la estrategia de la empresa” (2021)

La esencia de la administración estratégica se basa en el establecimiento y disposición de diferentes elementos que, interrelacionados entre sí, permitan alcanzar resultados positivos para la organización. Es fundamental el empleo de diversas herramientas, como el análisis ambiental, tanto externo, como interno, técnicas de planificación e implementación de estrategias, con base en el resultado del análisis y métodos de control que permitan evaluar la efectividad de las estrategias ejecutadas.

Las empresas de todos los tamaños, desde las micro, hasta las grandes corporaciones, han adoptado dichas herramientas, con el fin de identificar elementos para planear, evaluar y controlar diversos aspectos que pueden afectarles (directa, o indirectamente), entre las principales se encuentran:

- Filosofía de gestión empresarial

- Análisis FODA
- Matriz BCG
- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
- Análisis PESTEL
- Diamante de PORTER
- Modelos de planeación estratégica de diversos autores

De las herramientas mencionadas, no puede catalogarse una mejor que la otra, sino que pueden ser complementarias y la ideal es la que mejor se adapta a las características de la situación y necesidades de la empresa; sin embargo, en forma generalizada, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) son útiles para identificar los factores al interior y al exterior que mayor impacto tienen en cualquier tipo de organización:

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2013)

A lo largo del tiempo, se han propuesto diversos modelos, los cuales, han ido evolucionando, se han complementado y fortaleciendo con el fin de ser más eficaces y precisos, adaptándose a los vertiginosos cambios en los mercados, en las empresas, en las personas y en sí, en los diferentes determinantes ambientales.

**1. Modelo de Henry Mintzberg.** Su modelo está basado en la formulación, análisis y conformación de la estrategia. En segundo término, considera la estructura organizacional y por último, considera el contexto en el que se encuentra la organización. Ver Figura 2.

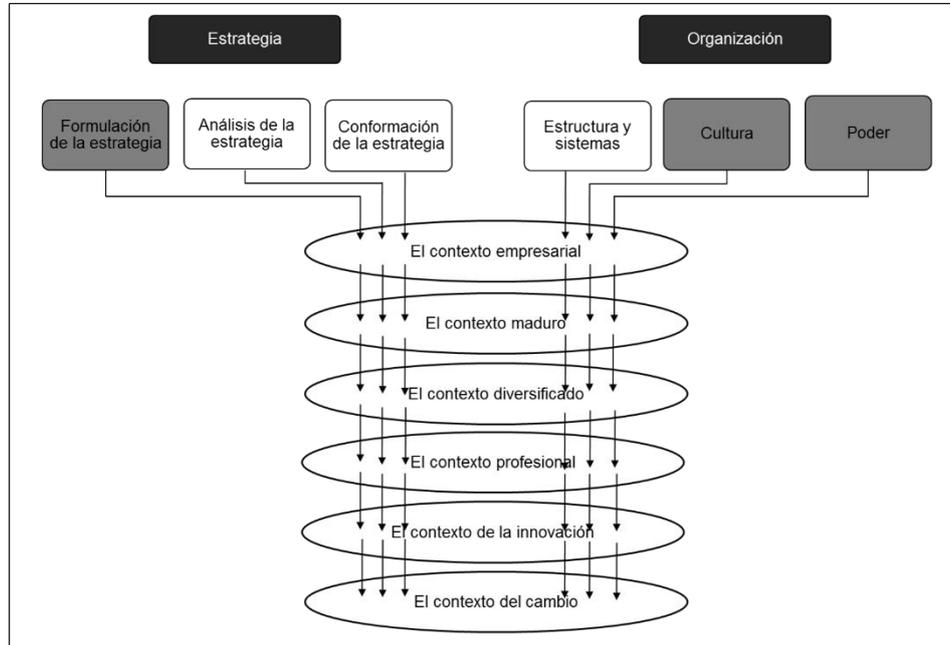


Figura 2. Modelo de Henry Mintzberg

Este modelo tiene una perspectiva amplia, contempla elementos del entorno, tanto interno, como externo, por lo que, la aportación es valiosa, lo cual permite tener un panorama más completo y tomar decisiones e implementar estrategias más acertadas.

**2. Modelo de Arthur A. Thompson, Jr, y A.J. Strickland.** Es un modelo con un enfoque más amplio, basado en cinco tareas administrativas correlacionadas: desarrollo de una misión y visión del negocio, determinación de objetivos, creación de estrategias, puesta en marcha de dichas estrategias y evaluación del desempeño. Ver Figura 3.

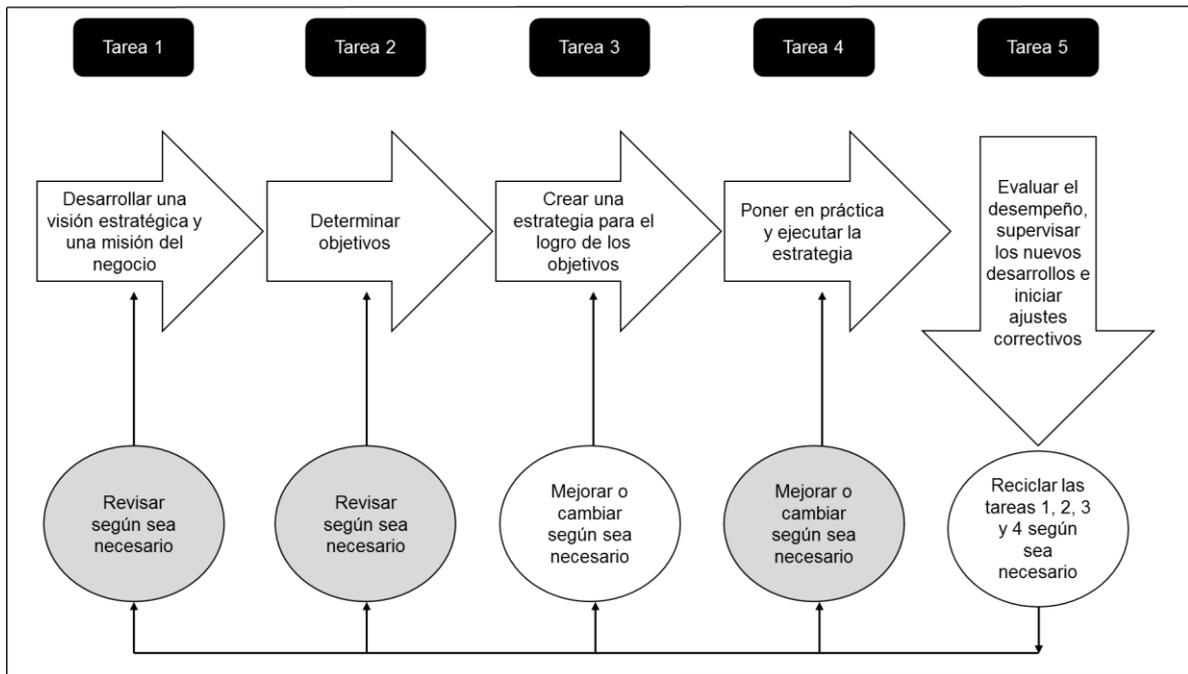


Figura 3. Modelo de Arthur A. Thompson, Jr. y A.J. Strickland

Thompson propone acciones en el momento que sea necesario, sin embargo, con el fin de detectar desviaciones y omisiones, es imprescindible la revisión y evaluación continua; propone diversas actividades administrativas, sin embargo, no contempla análisis interno y externo, lo cual, lo pone en desventaja, porque no cuenta con bases sólidas.

**3. Modelo de Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson.** La Figura 4 muestra la propuesta, la cual, tiene tres pilares fundamentales:

“Información estratégica: Abarca el entorno externo, el ambiente interno, el objetivo de la estrategia y la misión estratégica. Medidas estratégicas: Contempla la elaboración de las estrategias e implementación de la estrategia. Resultados de la estrategia: Aquí incluyen la competitividad estratégica, utilidades superiores al promedio y la retroalimentación” (Luna, 2019)

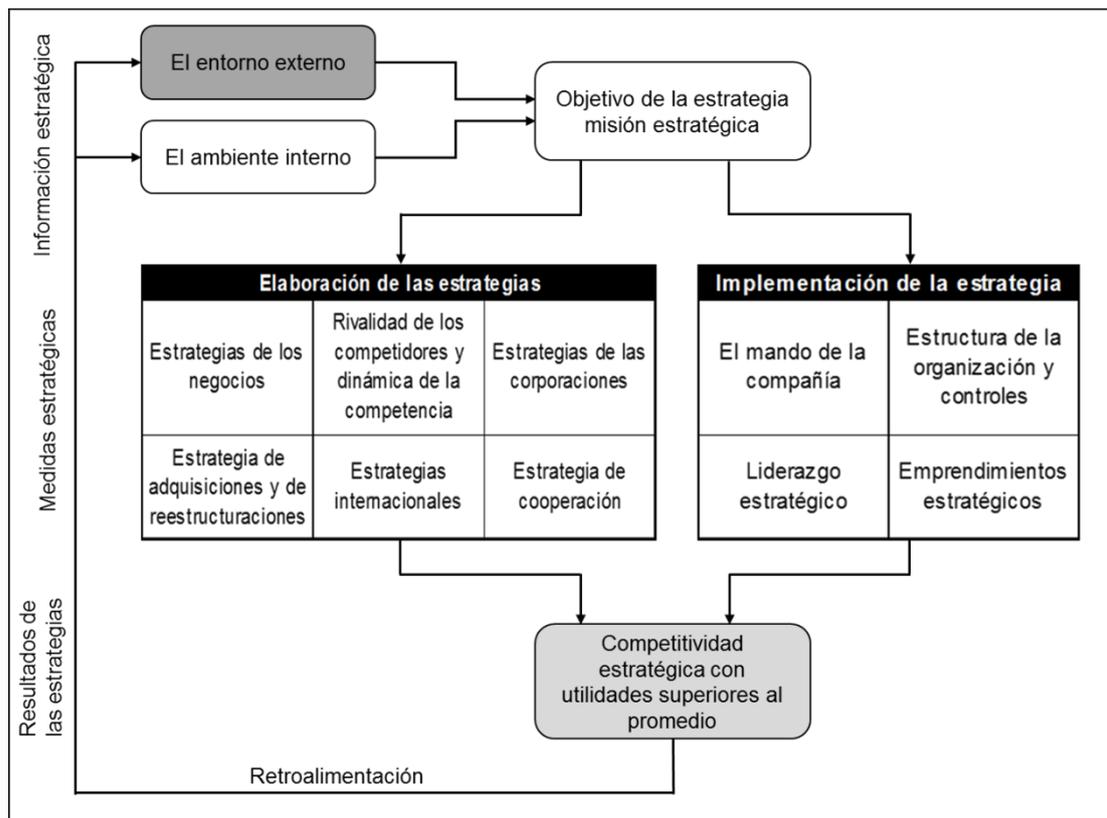


Figura 4. Modelo de Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson

Es un modelo más complejo, pone más atención en los diferentes aspectos que impactan a la empresa, con ello, establece estrategias con más sentido y razonamiento, lo cual, lleva a la competitividad y fomenta la continuidad de la organización.

**4. Modelo de Gerry Johnson y Kevin Scholes.** Su modelo consiste en contemplar las expectativas y los propósitos; la elección estratégica, la evaluación y selección de estrategias; y la implantación de la estrategia. Ver Figura 5.

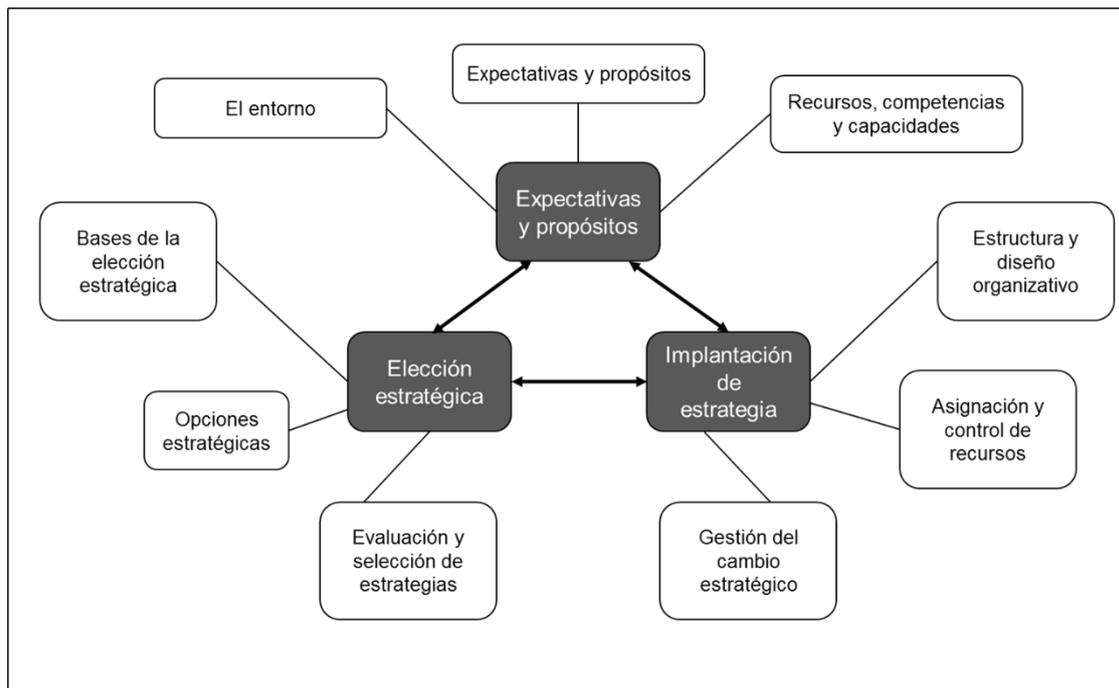


Figura 5. Modelo de Gerry Johnson y Kevin Scholes

La propuesta de Gerry Johnson y Kevin Scholes interrelaciona todos los elementos que componen a la empresa, lo cual, permite identificar la dependencia de los componentes y la necesidad de llevar a cabo de manera íntegra todas las actividades para garantizar el éxito en el proceso. Cada paso tiene puntos y tareas muy específicas.

**5. Modelo de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.** Éste es más complejo, toma cinco de los componentes más relevantes de las propuestas existentes: elección de misión y visión, análisis del ambiente competitivo, análisis del ambiente operativo, la elección de estrategias y la implementación de las mismas. Ver Figura 6.

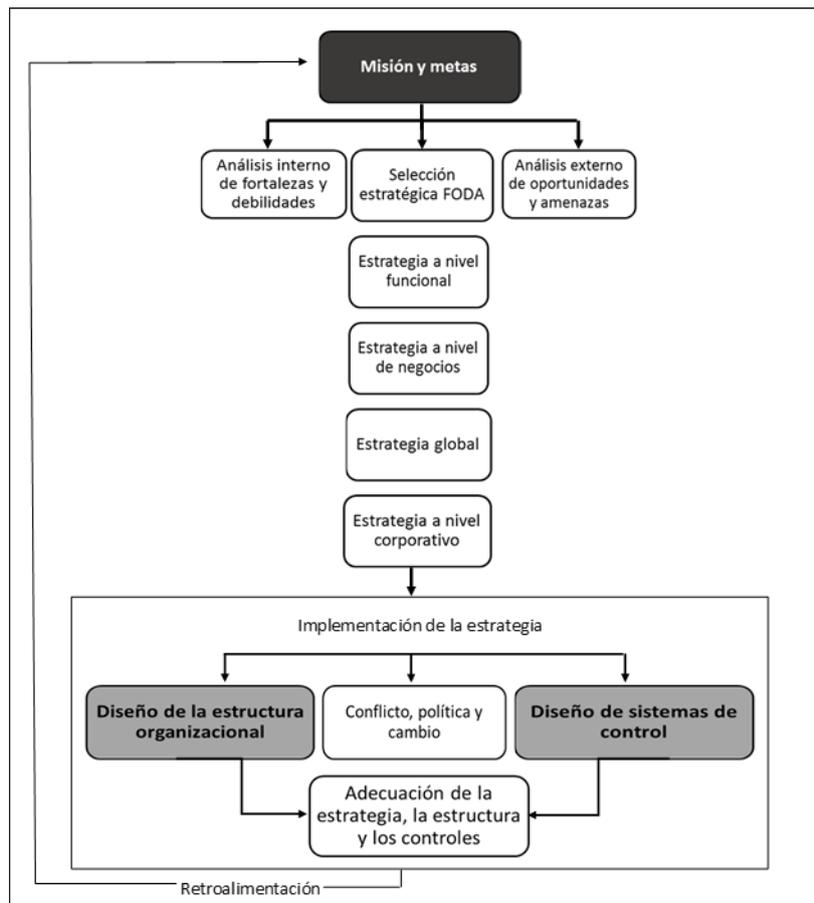


Figura 6. Modelo de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones

Ésta es una estructura muy robusta, parte del establecimiento de la filosofía de la empresa, toma en cuenta los elementos internos y externos, y con ello, establece estrategias en todos los niveles, lo que se traduce al cumplimiento bien definido de lo que quiere alcanzarse. Es evidente la evaluación, ya que, se propone el diseño de sistemas de control, sin embargo, explícitamente, no lo señala.

Por considerarse el más completo y de mayor alcance se toma como referente para la “Propuesta de Administración Estratégica Integral”.

## SUSTENTABILIDAD

La actividad humana, permite que los diferentes recursos puedan ser compartidos y disfrutados por una mayoría de la población, pero los diferentes regímenes comerciales y su práctica, inciden sobre la naturaleza.

El comercio internacional es un componente clave en el desarrollo sustentable. Para Suárez, la sustentabilidad se define como “El equilibrio que existe entre una comunidad y su medio para satisfacer sus necesidades” (2017)

El comercio ayuda a conseguir una distribución más eficaz de los escasos recursos y facilita que los países, tanto los ricos como los que tienen menos oportunidades, accedan a bienes, servicios y tecnologías de todo tipo, incluyendo las ambientales.

El mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso y se enfrenta con retos tanto antiguos como nuevos, es vital el promover el apoyo recíproco entre el desarrollo sustentable y el comercio:

Hoy en día, los gobiernos se visualizan más atentos en la preservación de los recursos naturales, económicos y su optimización a través del empleo de estrategias que son enfocadas para generar mejores condiciones para sus poblaciones. Las tendencias mundiales, exigen mejores oportunidades de desarrollo; con igualdad, equidad, oportunidad y con la prioridad de cuidar y preservar de los recursos naturales, el medio ambiente y el beneficio social. (González, 2020)

Para Paul, las naciones, y sus empresas van incluyendo temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en sus políticas, derivado de que, a nivel internacional, van tomando relevancia y se van considerando requisitos para establecer negociaciones y con ello, crecer bilateral o multilateralmente: “La sostenibilidad ha surgido como un tema unificador (Chabowski et al., 2011). Claramente, ha habido un interés considerable en la RSE en áreas relacionadas con los negocios internacionales” (2021)

Naturalmente en todos aquellos lugares donde se lleven a cabo actividades humanas, existen afectaciones o huellas, tanto en la naturaleza, como en las propias poblaciones, por ello, la situación debe ser analizada y tomar decisiones que minimicen dichos impactos, o, de ser posible, se anulen; tal es

el caso de las transacciones entre México y Estados Unidos, las cuales, son las más importantes para la nación mexicana: “En una región tan dinámica como la franja fronteriza de México y Estados Unidos es razonable esperar que la problemática ambiental persista en mayor o menor medida; por ello, es esperable también que en la agenda de las partes involucradas permanezca el objetivo de continuar trabajando en programas conjuntos y directrices de políticas que atiendan los asuntos comunes” (Santes, 2019)

El T-MEC es un claro ejemplo de la importancia que ha adquirido la sustentabilidad alrededor del mundo, ya que, paulatinamente se tiene más conciencia de mantener el equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía, por lo tanto, el actual tratado entre los países de Norteamérica considera un capítulo específico para que las actividades entre estos países se lleven a cabo en un marco de sustentabilidad.

Las disposiciones del Capítulo 24 buscan reforzar la contribución de las disciplinas comerciales en la promoción del desarrollo sostenible. Por esa razón, se incluyen disposiciones relativas a: la necesidad de mantener manifestaciones de impacto ambiental en los tres países; la importancia de promover la calidad del aire, tanto nacional, como transfronterizo; el combate a la basura marina, incluyendo los desechos plásticos; así como mecanismos voluntarios que favorezcan un buen desempeño ambiental del sector industrial. (2019)

## **Productividad**

Los términos productividad, competitividad y rentabilidad se encuentran íntimamente ligados para el desarrollo de una organización. La productividad se define como la relación entre los recursos invertidos en producir algo o en prestar un servicio (insumos) y la producción obtenida y ésta es un factor determinante ya que, se busca la optimización de los recursos.

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para

generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. (Gutiérrez, 2010)

Para Rodríguez, una alta razón de productividad significa una utilización eficiente de los recursos de una empresa: “Se refiere al grado de actividad con que la entidad mantiene niveles de operación adecuados. Sirve al usuario general para evaluar los niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos empleados por la entidad” (2017)

### **Competitividad**

En términos empresariales, la competitividad debe ser una condición que guíe la actividad de los negocios, ya que, estos deben buscar el aumento gradual y sostenido de ésta, es decir, posicionarse mejor que sus competidores. Se conoce como competitividad empresarial a la capacidad de las organizaciones de producir bienes o servicios con una relación calidad-precio favorable, que garantice una buena rentabilidad al tiempo que logre la preferencia de los clientes por encima de los otros competidores. La competitividad asegura que la empresa sea sostenible y durable. “La competitividad es en cambio la capacidad de una empresa para mantener la ventaja sobre su competencia a largo plazo, obteniendo creciente rentabilidad mediante la venta de bienes o servicios más atractivos que otros productos similares ofrecidos por los competidores” (Careaga, 2013).

Por otro lado, la competitividad también se estudia a gran escala, no únicamente a nivel empresarial, sino, a nivel país, lo que, de alguna manera, guarda relación directa; los países buscan competir, y esa competencia está, de alguna manera, determinada por su capacidad productora y exportadora, porque, en gran medida, los países generan riqueza por los ingresos que provienen de sus exportaciones: “la forma de crear riqueza para el país era por medio del comercio exterior, en donde se aplicaba la siguiente regla: el valor de lo que se vende a los extranjeros anualmente debe ser siempre mayor a nuestro consumo de sus productos” (García, 2017)

## **Ventaja comparativa**

Cada país y cada región posee características y capacidades distintas, cada uno, se diferencia del resto y esta ventaja puede ser utilizada y aprovechada sobre los demás, lo importante es tener los recursos y las herramientas para obtener un beneficio y que éste, perdure y se incremente a través del tiempo. Podría decirse que es el principio de las importaciones y las exportaciones ya que, todos los países tienen necesidades que requieren ser satisfechas y tienen oportunidades que deben ser aprovechadas:

Quando se presentan los argumentos en favor del comercio internacional es frecuente centrarlos en los beneficios que se obtienen de la posibilidad de exportar en aquellas actividades en que cada país tiene ventaja comparativa, siendo las importaciones en aquellos otros sectores que no disponen de tal ventaja una especie de “efecto colateral” negativo pero necesario. (Tugores, 2020)

Derivado de esas diferencias surge la teoría de la ventaja comparativa, la cual señala que los países menos eficientes deben especializarse en hacer lo que mejor saben y exportarlo, importando aquello en lo que son más débiles y que, les resulta más costoso; de aquí surge la interdependencia entre los países, ya que, no todos cuentan con los recursos para especializarse:

La teoría de la VENTAJA COMPARATIVA demuestra que el comercio es un juego de suma positiva en el que todos los países participan y obtienen ganancias económicas. David Ricardo puso énfasis en las ganancias de la nación en su conjunto, y planteó que aun cuando un país tuviera desventaja absoluta en la producción de sus bienes con respecto a otra, podría existir un comercio mutuamente ventajoso. La nación menos eficiente debe especializarse en la producción y exportación del bien en el cual su desventaja absoluta es inferior. Este es el bien en el cual el país tiene ventaja comparativa; por otro lado, el país debería importar el bien en el cual su desventaja absoluta es superior, o sea, el bien en el cual tiene desventaja comparativa. (Ramírez et al, 2019)

## **Ventaja competitiva**

Un elemento que permite a las empresas generar valor y mantenerlas en una posición sobresaliente es la ventaja competitiva, ésta es una característica mediante la cual, un negocio puede asegurar cierta superioridad al producir un bien o prestar un servicio, lo que contribuye a hacer sostenible el aporte de valor que ofrece. Evidentemente, la ventaja competitiva está ligada a la cadena de valor del negocio y es su sello distintivo, no únicamente en el producto final, sino a lo largo de la cadena de procesos en la empresa, la cual implica una constante evolución y adaptación a los cambios y una dinámica innovación que permita ofrecer los productos/servicios dentro del mercado siendo los preferentes del mismo.

Un negocio tendrá ventaja competitiva cuando posea cualesquiera elementos diferenciales (o peculiaridades) respecto a su competencia que le otorguen algún tipo de situación favorable en los mercados frente a dichos competidores. Con el análisis de la ventaja competitiva de la nueva actividad se pretende determinar aquellos elementos de peculiaridad del área producto-mercado objeto de estudio que hacen de ella algo singular que no sea fácilmente imitable. El negocio que posea buena ventaja competitiva tendrá, por consiguiente, mayor estabilidad, desde el punto de vista de la oferta, que los que carezcan de ella. Además, a largo plazo, un negocio sin ventajas competitivas tiende al deterioro en su rentabilidad. (Freije, 2009)

En la actualidad, la operación de las empresas está definida por el dinamismo de los mercados y por la inclusión en el entorno globalizado, sin embargo, un factor decisivo para la permanencia es la capacidad del negocio para generar recursos y su capacidad financiera. De acuerdo con Alonso: “Hoy en día, se puede decir que una empresa es competitiva, cuando con igual o menor inversión obtiene mayor rentabilidad que la competencia en el mismo periodo de tiempo” (2021)

La competitividad de las empresas, depende, en gran medida de la misma empresa, pero, el sistema socioeconómico de las naciones también tiene una

participación, derivado que es en éste en el que se desarrollan las organizaciones.

A toda nación le preocupa competir en el mercado mundial con efectividad, y la competitividad no sólo depende de la efectividad de las compañías individuales, sino también de las industrias y el sistema socioeconómico de una nación. Los rápidos cambios en el ambiente de los mercados del mundo libre establecen que las naciones utilicen a plenitud sus ventajas competitivas para que, o bien continúen siendo prósperas, o bien lo sean en el futuro. Los líderes políticos, económicos y de negocios deben evaluar las oportunidades y amenazas del ambiente externo para construir estrategias apropiadas que aprovechen las fortalezas de su industria y anulen las debilidades de su nación. Por tanto, los líderes de cada país deben considerar este análisis. (Koontz, 2018)

Sin duda, la competitividad es un factor determinante en la obtención de beneficios financieros en las compañías, es decir, competitividad y rentabilidad son conceptos íntimamente relacionados, por lo que, la implementación de las estrategias en busca de la diferenciación es fundamental. “La fuerza o las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su enorme importancia a efectos de formular la estrategia de una empresa” (Blacutt, 2019)

### **Rentabilidad**

La competitividad son todos aquellos elementos que diferencian a una empresa de otra y, favorecen el crecimiento, expansión, diversificación y ventaja de éstas. Se entiende por rentabilidad a la capacidad de la entidad para generar utilidades, que, generalmente, es la razón de existir de una empresa; el posicionamiento en el mercado y el incremento en la productividad contribuyen a que la empresa sea rentable y logre sus objetivos financieros: “la productividad es la base de la competitividad que, a su vez, es la base del desarrollo de las empresas y de las naciones” (Varela, 2008)

El desempeño financiero de una empresa es uno de los aspectos más importantes, debe estudiarse y medirse continuamente con el fin de identificar los beneficios y alcances, pero también, aquellos resultados que no son del todo favorables, con el fin de identificar el origen de las desviaciones y establecer medidas correctivas y de control.

La gestión financiera optimiza los recursos para beneficio de la organización y el logro de los objetivos establecidos. De lo anterior se concluye que es la actividad tendiente a la obtención, administración y aplicación de recursos de manera eficiente y eficaz, con el propósito de asegurar el desarrollo habitual de operaciones económicas necesarias para el logro de la misión y visión empresarial, logrando además asegurar los resultados planeados. (Vargas, 2019)

El análisis financiero es una herramienta esencial para evaluar la ejecución y el resultado de los planes y presupuestos; cabe señalar que, una adecuada planeación estratégica contempla la elaboración de planes y estrategias financieras a un mediano y largo plazo, algunas de las características que deben tener esos planes son: el ser flexibles, realistas, medibles y sobretodo, alcanzables, ya que serán la guía que permita a la empresa aumentar la rentabilidad y tomar decisiones correctas en el momento adecuado. Zamorano advierte:

Para hacer una medición adecuada de los resultados por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros. (2011)

Para Núñez, es una medida útil para la toma de decisiones: "El análisis financiero ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes. Los directivos pueden acceder a información sobre el efecto esperado de las decisiones estratégicas" (2016).

El llevar a cabo un buen estudio financiero permite tomar decisiones, tanto para el momento presente, como futuro, ya que éstas pueden ser trascendentes en la vida de una empresa. Para llevar a cabo un buen análisis debe tomarse en cuenta toda la información disponible, sin embargo, los siguientes rubros son esenciales para identificar el desempeño financiero y el nivel de rentabilidad de la compañía:

- Volumen de ingresos
- Costos y gastos
- Utilidad neta

### Ingresos

Es el elemento fundamental por el cual las compañías obtienen entradas de dinero, ya sea por las ventas que se realizan o los servicios que se prestan, es decir, la principal generación de beneficios económicos; idealmente se busca obtener mayores ganancias: el incremento de las ventas y la reducción de costos y gastos que permitan alcanzar un mayor nivel en las utilidades:

Este rubro se integra principalmente por los ingresos que genera una entidad por la venta de inventarios, la prestación de servicios o por cualquier otro concepto que se derive de sus actividades de operación y que representan la principal fuente de ingresos para la entidad. (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2021)

### Costos y gastos

Son aquellos en los que se incurre para obtener el ingreso principal y llevar a cabo las actividades fundamentales de la compañía; éstos deben ser revisados y controlados ya que de esto depende el alcanzar márgenes aceptables de operación; el manejo eficiente de éstos genera la utilidad, la cual, es un indicador financiero de las condiciones de la organización. García advierte:

Todos los costos y gastos relacionados a las operaciones de la empresa. Incluyen el costo de las mercancías vendidas o el costo de los servicios prestados, los gastos de operación, divididos en gastos de venta y gastos de administración, los gastos financieros y los impuestos. (2015)

## Utilidad neta

Ésta representa en gran medida la capacidad y eficiencia operativa ya que es el resultado final de la operación regular de la empresa y constituye uno de los elementos más significativos de la información financiera, por ende, debe arrojar resultados positivos y concretos: “Es el valor residual de los ingresos de la entidad después de deducir sus costos y gastos, y surge siempre que los costos y gastos sean menores que los ingresos; en caso contrario, hablaríamos de una pérdida” (Celaya y Cervantes, 2019).

Para Moreno, muestra el nivel de gestión en un tiempo determinado: “Representa la utilidad o pérdida neta que obtuvo el ente económico y por lo tanto es la cifra más importante de los resultados del periodo” (2013).

Por lo tanto, el análisis de los estados financieros implica un estudio integral para determinar si la situación financiera, los resultados operativos y el desempeño económico, son satisfactorios o no, y con ello, actuar en consecuencia.

Es innegable que el entorno económico tiene una gran influencia en el desarrollo óptimo de las empresas, éste afecta de manera importante en su operación y estructura financiera, pero esta afectación, no necesariamente, o no únicamente es negativa, este medio ambiente también brinda oportunidades y crea las circunstancias para la inserción y el crecimiento de las empresas, incluso, en un ecosistema internacional; es decir, se hace alusión a las capacidades dinámicas, lo cual “se refiere a la capacidad de una empresa para integrar, desarrollar y reconfigurar sus competencias internas y externas para responder con eficacia a entornos que cambian rápidamente” (Abu-Rumman, 2021)

Una de esas oportunidades es el comercio internacional, el cual, hace referencia al comercio de todos los bienes y servicios a nivel mundial: “Es la rama de las ciencias económicas, que tiene como objeto de estudio las

transacciones internacionales que involucra dos o más Estados y monedas” (Ramírez, 2019)

A través del comercio internacional de bienes y servicios, y de los flujos internacionales del dinero, las economías y los países, hoy en día están más involucrados. Un claro ejemplo de esa relación es el establecimiento de los Tratados de Libre Comercio, los cuales, se refieren a aquellos acuerdos comerciales regionales, bilaterales o multilaterales que tienen como objetivo principal ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes y la característica principal es la eliminación o reducción de aranceles en los bienes, y acuerdos en materia de servicios.

Para Feenstra: “Cuando los países desean reducir las barreras comerciales entre ellos firman acuerdos comerciales, es decir, se comprometen a reducir o eliminar las restricciones al comercio. Los acuerdos comerciales multilaterales se celebran entre un gran número de países, como es el caso de los países miembros de la OMC, que han negociado acuerdos comerciales en sucesivas “rondas”” (2015)

De acuerdo con la Secretaría de Economía y Desarrollo Rural (2019): “Un tratado comercial o de comercio es un acuerdo que establecen dos o más países bajo el amparo del derecho internacional y con el objetivo de mejorar sus relaciones en términos económicos y de intercambio comercial. Cuando son tratados de libre comercio (TLC) se establecen reglas para realizar el intercambio de productos y de servicios, eliminando los obstáculos (arancelarios, impuestos, etc.) en las importaciones y las exportaciones”

México se encuentra en una posición privilegiada en el ámbito internacional y cuenta con un gran número de tratados comerciales y acuerdos debido a sus fortalezas y ventajas competitivas, entre las que destacan: la flexibilidad para la negociación y operación, es decir, un atractivo ambiente de negocios, certidumbre jurídica, una de las mayores redes de acuerdos de libre comercio del mundo, sectores económicos con amplio desarrollo y un perfil de costos altamente competitivo, aunado a su ubicación geográfica.

En la actualidad, México es uno de los países con mayor número de Tratados de Libre Comercio en el mundo, tiene 13 alianzas con 50 países, 32 Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca (APPRI's) con 33 países y 9 acuerdos de alcance limitado en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), lo cual, abre grandes oportunidades en el mercado internacional:

- Acuerdo México-Unión Europea
- Tratado de Libre Comercio de Europa
- Tratado de Asociación Transpacífica
- Tratado de Libre Comercio de México y Centroamérica
- Alianza del Pacífico
- Tratado de Libre Comercio de México y Chile
- Tratado de Libre Comercio de México y Colombia
- Tratado de Libre Comercio de México y Panamá
- Tratado de Libre Comercio de México y Uruguay
- Acuerdo de Asociación Económica entre Japón y México
- Tratado de Libre Comercio de México e Israel
- Tratado de Complementación Económica de México y Bolivia
- Acuerdo de Integración Comercial de México y Perú
- **T-MEC** (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá)

Dentro de esos tratados de libre comercio se encuentra el **Tratado México-Estados Unidos-Canadá, T-MEC**, el cual, como se muestra en la Figura 7, en 2020, representó para México el 65.9% del comercio exterior de México, de acuerdo con cifras del Banco de México.

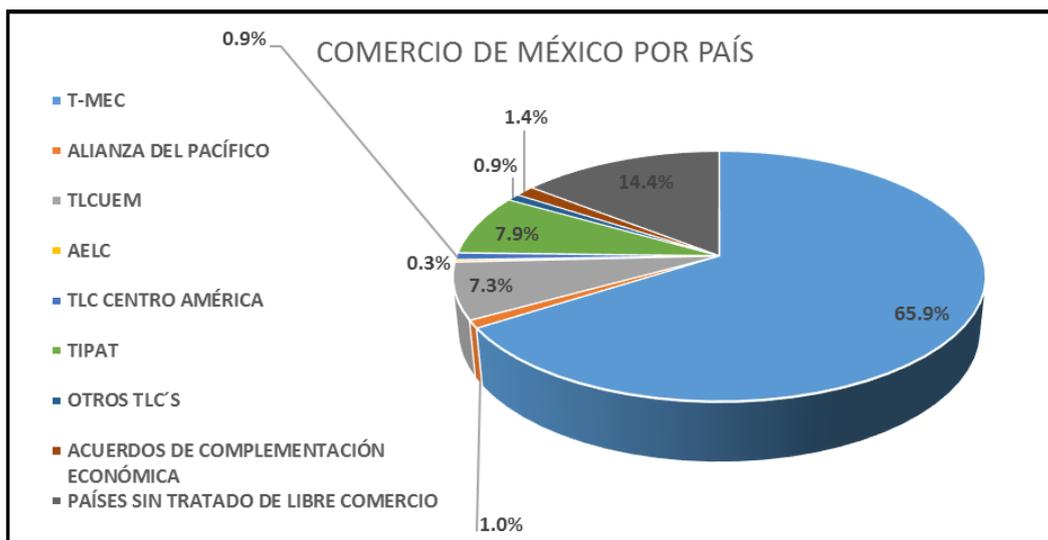


Figura 7. Comercio de México por país

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras del Banco de México (2021). *Comercio de México por país, tratados de libre comercio y acuerdos comerciales.*

## T-MEC

El 1° de julio de 2020, el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) entró en vigor, brindando una gran oportunidad para aquellas empresas que buscan producir y exportar en Norteamérica. Este es uno de los tratados de libre comercio más importantes de México; se creó para actualizar el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte). Este tratado, prácticamente, elimina todos los impuestos de exportación e importación, fomentando el tránsito libre en Norteamérica. Por el T-MEC, México es el principal socio comercial de Estados Unidos.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte fue el primer tratado que México suscribió de manera formal y fue el comienzo de una notable trayectoria en el comercio exterior del país. Calderón advierte, en relación a lo que comenzó hace cerca de 30 años:

El TLCAN ha sido relevante desde sus inicios. Surgió para crear la región más próspera a nivel mundial y competitiva a escala global. Buscó un mayor vínculo y sinergias en la región y competir con la Comunidad Económica Europea, que en su momento se consideró la mayor zona de libre cambio del mundo. (2019)

Este tratado se firmó con objetivos dirigidos a fomentar el intercambio comercial, a incrementar el flujo de mercancías, servicios e inversiones, y a eliminar los aranceles, con el propósito de fortalecer a las industrias locales mediante un sector exportador sólido y competitivo, con lo cual mejoraría el nivel de vida en los tres países, lo que supone, un crecimiento económico con base en los bienes que se exportan: “la relación positiva existente entre las exportaciones y el crecimiento económico, tanto en el mediano como en el largo plazo, está condicionada por el mejoramiento en la estructura de las exportaciones” (Chiñas, 2020)

A pesar de su gran participación como socio comercial de muchos países y bloques de países, México no ha tenido muchas oportunidades de diversificar su producción ni los mercados destino, por el contrario, existe una condición de dependencia que no dejará de existir, al menos, en el corto plazo:

El índice externo de una economía (su comercio total como porcentaje de su PIB) muestra, por un lado, el grado de apertura de una economía a la competencia internacional tanto en el mercado interno como en el externo, y, por otro, el nivel de dependencia que tiene su economía de la de sus socios comerciales. (Puyana, 2020)

Las condiciones bajo las cuales la integración económica enmarca al comercio internacional lleva a los países a ser cada vez más dependientes de mercancías y materia prima, esto no es exclusivo del tratado entre los países del norte de América, sino, con todos aquellos con los que se tiene relación comercial, pero, ante el T-MEC se intensifica, derivado que la mayor parte del flujo de mercancías se da entre los países de este bloque.

Los objetivos de desarrollo de los tres países tienden a la convergencia, y aunque existen claras diferencias en los intereses, la estructura y el funcionamiento de cada uno, hay ventajas potenciales derivadas de su integración sectorial y territorial, sobre todo, ante la mayor competencia frente a los bloques económicos y geoestratégicos mundiales. (Sánchez, 2020)

Sin embargo, esta circunstancia puede ser aprovechada por las micro, pequeñas y medianas empresas del país, ya que, la ratificación del tratado, ha considerado de manera importante a las pequeñas y medianas empresas, en virtud de que éstas, en conjunto, contribuyen en gran medida a la economía del país.

Las Partes, reconociendo el papel fundamental de las PyMEs en el mantenimiento del dinamismo y mejoramiento de la competitividad de sus respectivas economías, deberán fomentar una estrecha cooperación entre las PyMEs de las Partes y cooperarán para promover el crecimiento y empleo de las PyMEs. (2020)

El capítulo 25 del Tratado México-Estados Unidos-Canadá está dedicado a las pequeñas y medianas empresas, con el fin de fomentar el crecimiento y desarrollo de las mismas, ofreciendo ventajas y regulaciones muy específicas que brindan certeza para llevar a cabo negocios que trasciendan fronteras. Dicho capítulo está integrado por una serie de objetivos, de entre los cuales, pueden destacarse los siguientes:

- a) identificar formas de ayudar a las PyMEs en los territorios de las Partes para aprovechar las oportunidades comerciales resultantes de este Tratado y para fortalecer la competitividad de las PyMEs;
- b) intercambiar y analizar las experiencias y mejores prácticas de cada Parte para apoyar y asistir a las PyMEs exportadoras con respecto a, entre otros temas, programas de capacitación, educación comercial, financiamiento comercial, misiones comerciales, facilitación del comercio, comercio digital, identificación de socios comerciales en los territorios de las Partes y el establecimiento de buenas credenciales comerciales;
- c) explorar oportunidades para facilitar el trabajo de cada parte en el desarrollo y mejoramiento del asesoramiento a la exportación, asistencia y programas de capacitación para PyMEs.

En la actualidad, el T-MEC es el marco bajo el cual, las MiPyME de la región, con una adecuada estructura y organización, tienen grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo por el apoyo que el mismo tratado ofrece; “las redes empresariales permiten a las empresas disponer de recursos tangibles e intangibles para apoyar el proceso de internacionalización, por lo tanto, esta visión sugiere que las PYMES con experiencia y recursos limitados desarrollen redes comerciales como distribuidores o agentes locales en sus mercados objetivo internacionales” (Prihatining, 2021)

A pesar de la apertura comercial y de los múltiples tratados y acuerdos celebrados con países alrededor del mundo, Estados Unidos es uno de los principales socios comerciales de México:

En 2018, México fue el tercer socio comercial más importante de EE.UU. y el segundo lugar como mercado de importaciones y de exportaciones. Durante el primer trimestre de 2019, México fue, por primera vez en la historia, el socio comercial número uno de EE.UU., con un comercio bilateral total de US\$151 mil millones. México participa con el 15 % del comercio total de EE.UU. (2019)

La relación México-Canadá también es relevante y tiene un lugar importante dentro de los intercambios comerciales para México, lo cual, representa oportunidades, tanto para exportar, como para importar.

México y Canadá han desarrollado una creciente relación bilateral. Desde la entrada del TLCAN, el comercio entre los dos países presentó una tasa de crecimiento promedio anual de 9.2%. Para 2018 el comercio bilateral alcanzó los US\$24,851.9 millones. México se mantuvo como el tercer socio comercial de Canadá por debajo de Estados Unidos y China. (2019)

De acuerdo con cifras del Banco de México, durante 2020, las exportaciones totales de México a otros países fueron por 416,999,406\*, de las cuales,

338,701,075\* se realizaron a Estados Unidos y 11,139,388\* a Canadá. Ver Figura 8.

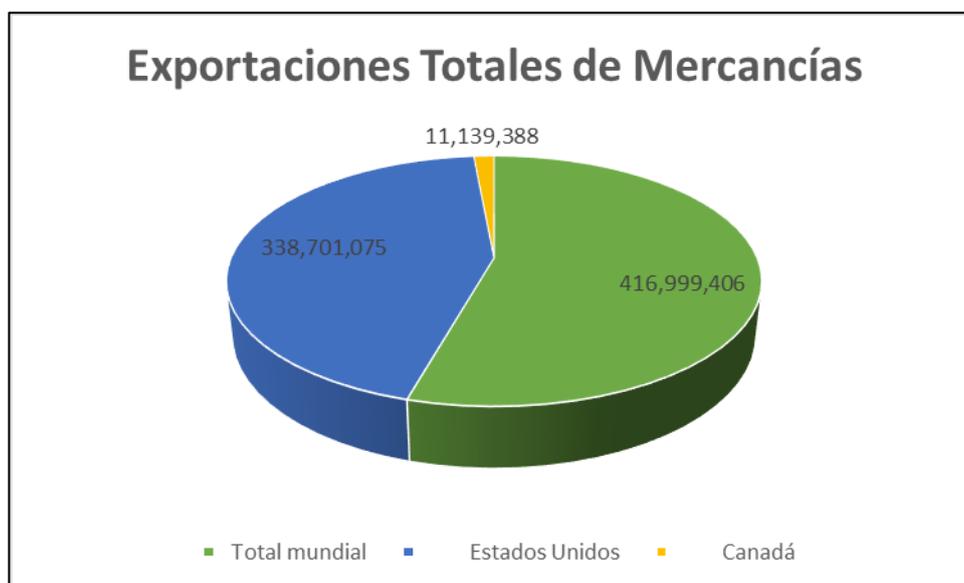


Figura 8. Exportaciones totales de mercancías de México 2020

Fuente: SAT, SE, Banco de México, INEGI. *Balanza Comercial de Mercancías de México*. SNIEG. Información de Interés Nacional.

Por el otro lado, las importaciones totales de México, con base en los datos del Banco de México, durante 2020, fueron por 382,985,924\*, de las cuales, 167,762,157\* fueron provenientes de Estados Unidos y 8,325,722\* de Canadá, lo que se observa en la Figura 9.

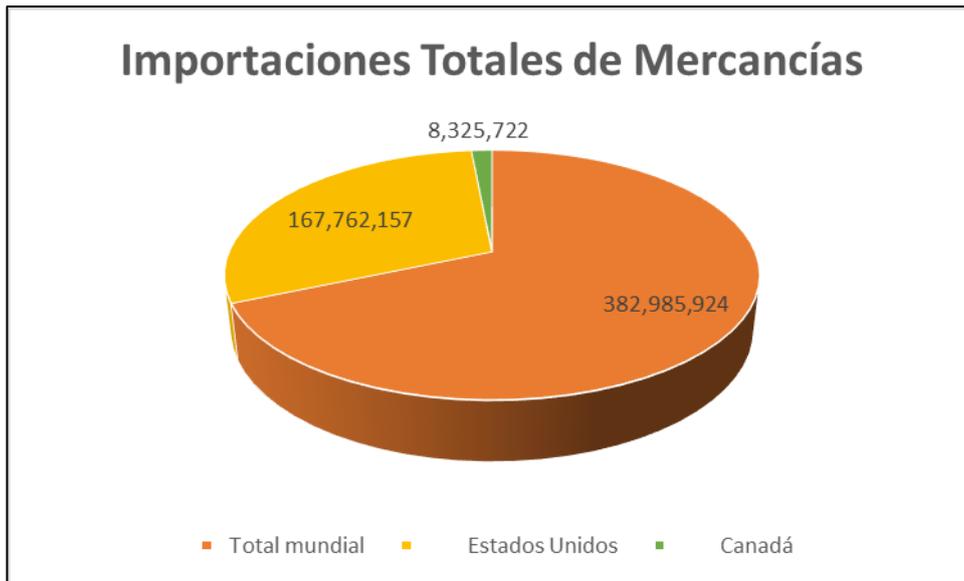


Figura 9. Importaciones totales de mercancías de México 2020

Fuente: SAT, SE, Banco de México, INEGI. *Balanza Comercial de Mercancías de México*. SNIEG. Información de Interés Nacional.

\*Cifras en miles de dólares

Desde hace varios años, México se ha destacado por la calidad de producción en bienes de diversa índole, lo cual, ha sido un factor determinante en su actividad exportadora y por lo cual, de acuerdo con la Organización Mundial de Comercio, en 2019 ocupaba el lugar número 12 a nivel mundial, y, ha mejorado su clasificación, pasando del lugar 17, en 2009, al 12, en 2019 (OMC, 2020)

En la misma publicación, la OMC expone que “Canadá y México son los 13<sup>o</sup> y 14<sup>o</sup> comerciantes más importantes del mundo, gracias a su pertenencia al TLCAN y su red de cadenas de suministro”; la lista está encabezada por Estados Unidos, China y Alemania.

México es un referente a nivel internacional en este sentido ya que, sus exportaciones no se centran en limitados bienes y servicios, sino que, se encuentran diversificadas. “Uno de los cambios más importantes es el incremento persistente de las exportaciones. Si bien ha sido un hecho generalizado en el mundo en desarrollo, el caso de México es especial por la dimensión del crecimiento del sector exportador” (Carrasco, 2021)

Ha habido gran apertura, tanto en exportaciones petroleras, como en las no petroleras, destacando la exportación de vehículos, máquinas y material eléctrico, combustibles minerales, fundición de hierro o acero y productos agrícolas. De acuerdo con cifras del Banco de México, el total de exportaciones de enero a noviembre de 2021 fue de \$446,531,727\*. Ver Figura 10.



Figura 10. Exportaciones totales de mercancías de México 2021

Fuente: SAT, SE, Banco de México, INEGI. *Balanza Comercial de Mercancías de México*. SNIEG. Información de Interés Nacional.

\*Cifras en miles de dólares

Asimismo, es un gran importador, derivado de su presencia a nivel internacional, entre las importaciones más relevantes se encuentra la de máquinas y material eléctrico, combustibles minerales y sus productos, plástico y sus manufacturas y productos químicos orgánicos. El Banco de México indica que el monto de las importaciones durante el periodo de enero a noviembre de 2021 fue de \$458,613,134\*. Ver Figura 11.



Figura 11. Importaciones totales de mercancías de México 2021

Fuente: SAT, SE, Banco de México, INEGI. *Balanza Comercial de Mercancías de México*. SNIEG. Información de Interés Nacional.

\*Cifras en miles de dólares

Cabe señalar que la importación de carne y despojos comestibles, durante el año 2021 representa el 1.04% del total de las importaciones, un dato, quizá poco significativo, sin embargo, en ese campo, a pesar de tener posibilidades de producción, México requiere fortalecer sus exportaciones, buscar los recursos para poder competir, ya que, del total de exportaciones, éste solo representa el 0.66% y a nivel mundial, el consumo es alto, lo que supone una oportunidad de mercado: “México, es el tercer mayor importador mundial de carne de cerdo, sólo después de China y Japón, del total de las importaciones mundiales” (Rebollar et al, 2020)

El comercio es un asunto sumamente importante en la economía de un país, aunado a que representa y expone la compatibilidad y las relaciones entre países, existe una interdependencia entre los países participantes, a pesar de las diferencias económicas y estructurales; Corcoran menciona: “El nuevo contrato con los países en Norteamérica que impacta positivo USMCA cambia las regulaciones a mover a comercios libre donde todos países tienen beneficio igual. Otras influencias políticas impactan la relación mucho muy externa también” (2021)

La internacionalización de las empresas, ya sean éstas grandes, pequeñas, medianas o micro, en México y en el mundo, puede lograrse si se implementan una serie de factores clave, para Ibarra dichos factores son: “el precio del producto, la calidad del producto, la capacidad instalada, la capacidad de innovación y la capacidad financiera en el desempeño de las exportaciones” (2021)

La implementación de dichos factores se relaciona con el nivel de organización y complejidad dentro de las empresas, es decir, mientras más estructurada y sistematizada se encuentre la compañía, sus probabilidades de éxito en el mercado internacional, serán mayores.

La internacionalización se relaciona estrechamente con la globalización, cuyo proceso favorece la presencia de las empresas a otros niveles, lo cual podría

representar mayor generación de ingresos, pero exige el desarrollo de una perspectiva internacional y todo lo que ello implica, por ejemplo, el conocimiento del entorno y del mercado exterior, así como la implementación de prácticas que permitan aprovechar las fortalezas y las oportunidades con el fin de alcanzar el éxito en el ámbito internacional. Asimismo, la apertura de los mercados, al disminuir o anular las barreras al comercio, permite una expansión y puede decirse que existe sólo un mercado global:

Aunque la globalización ha incrementado tanto la amenaza al ingreso como la intensidad de la rivalidad entre muchos mercados nacionales antes protegidos, también ha creado enormes oportunidades para las empresas de esos mercados. El declive constante en las barreras al comercio transfronterizo y la inversión ha abierto muchos mercados alguna vez protegidos contra las empresas extranjeras. (Hill, 2010)

Para Arafat existen otras ventajas al acceder en el mercado internacional: “La internacionalización también tiene un papel importante en el crecimiento de las empresas al aumentar el retorno de la inversión, proporcionar una plataforma global para la competencia, la mejor calidad del producto y el acceso a tecnología superior” (2022).

## **MARCO PRÁCTICO**

La actividad empresarial es un proceso que consta de una serie de pasos con el objetivo de alcanzar el éxito; con frecuencia, las empresas, sobre todo las de menor tamaño, carecen de estructura y directriz que les permita identificar, medir y controlar todos aquellos elementos que forman parte esencial, tanto al interior, como al exterior de la organización.

Con la finalidad de identificar el nivel de organización con el que cuentan las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, se elaboró un cuestionario de 16 preguntas que comprende aquellos aspectos mínimos que una MiPyME debe considerar, ya sea para mitigar los efectos que pudieran tener ante una situación negativa, o, para alcanzar la mayor productividad y ventaja

competitiva y con ello, incrementar la rentabilidad y consolidarse como empresa. (Véase anexo 1)

Para la validación de las hipótesis y el análisis cuantitativo se aplicarán diversas herramientas, a fin de obtener resultados concretos.

### **Hipótesis 1**

Para determinar el impacto de la propuesta de administración estratégica con base en el desarrollo de diversas variables se considera:

Un elemento importante es la productividad, ya que es de suponer que al integrar elementos estratégicos, ésta debe aumentar, por lo que se realizará el cálculo mediante la fórmula:

$$\text{Tasa de productividad} = \text{Producción total} / \text{horas trabajadas}$$

Se determinará el margen de utilidad, a fin de conocer la diferencia que existe entre el precio de venta de un producto y los costos fijos y variables que están involucrados en el proceso de comercialización:

$$\text{Margen de utilidad} = \text{ingresos totales} - \text{costo de los productos}$$

Se hará uso de la razón financiera de rentabilidad, la cual, mide el desempeño y la eficiencia operativa de un negocio:

$$\text{Rendimiento sobre las ventas (rentabilidad)} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$$

Tasa de Cobertura (TC). Es la relación que se establece entre el valor de las exportaciones (E) y el valor de las importaciones (I). Mide el porcentaje de importaciones que pueden pagarse con las exportaciones. Algebraicamente, la relación se expresa como:

$$\text{TC} = \frac{\text{E}}{\text{I}} * 100$$

## Hipótesis 2

El estudio externo se llevó a cabo para identificar las diferencias y semejanzas entre MiPyME similares en el municipio; así como para delimitar aquellos elementos que pudiesen tener impacto en las mismas, los cuales serán analizados mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), ver anexo 2 y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), ver anexo 3, previa realización de las matrices de apoyo de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) y la del Perfil de Capacidades Internas (PCI). Al realizar estos estudios, se identificarán las estrategias aplicables y podrá valorarse numéricamente.

La MEFI se encarga de auditar de forma interna la organización, es decir, identificar y evaluar, las fortalezas y debilidades en la empresa. La MEFE se encarga de estudiar, identificar y evaluar los aspectos externos que benefician o perjudican los procesos de la organización, por ejemplo: económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos.

Elaboración de la MEFI:

1. Identificar fortalezas y debilidades
2. Asignar un valor a cada factor. Asignar un valor desde el 0.0 (sin ninguna importancia) al 0.1 (muy importante). Al final la suma de todos los factores debe ser igual 1.0, si una fortaleza o debilidad es un factor que puede afectar de forma considerable el rendimiento de la empresa, deben tener un peso o valor alto.
3. Clasificar cada factor. Dar una clasificación a cada factor usando la siguiente escala: Debilidad Mayor (x1), Debilidad Menor (x2), Fortaleza Menor (x3), Fortaleza Mayor (x4)
4. Multiplicar los datos del punto 2 y 3 para crear una calificación de los factores. Con esto se consigue el valor de cada factor para la siguiente y última fase, donde se obtiene el valor ponderado de la empresa.
5. Determinar el valor ponderado. Se calcula el valor de la empresa para obtener los datos necesarios para el análisis MEFI. La suma de los valores de

todos los factores tanto fortalezas como debilidades, estarán en un rango de mínimo 1.0 a máximo 4.0.

El resultado obtenido se compara con la calificación promedio del MEFI el cual es 2.5, significa que si el resultado es menor de este valor, la empresa a nivel interno tiene muchas debilidades y si es mayor a 2.5, significa que a nivel de estrategia interna es una empresa fuerte.

Elaboración de la MEFE:

1. Identificar las Oportunidades y Amenazas
  2. Asignar el valor de cada factor. Se asigna un valor a cada factor, de 0.0 a 1, esto depende de la importancia que tiene la oportunidad o amenaza, es decir, si representan un factor importante para el crecimiento de tu empresa. El total de la suma de los valores de todos los factores debe ser igual a 1.
  3. Clasificar los factores dependiendo del rendimiento de la empresa. Se clasifican los factores en un rango de mínimo 1.0 a un máximo de 4.0. Esta clasificación se hace dependiendo de qué tan eficientes pueden ser las estrategias de la empresa para aprovechar una oportunidad o evitar una amenaza. Cada valor depende de los siguientes casos:
    - Si la empresa no tiene ninguna acción o estrategia en la actualidad contra una amenaza – Debilidad mayor (1.0)
    - Si la empresa hace el mínimo trabajo o lo justo para prevenir la amenaza. – Debilidad menor (2.0)
    - Si se trabaja en una estrategia mejor que el promedio del sector de la empresa para aprovechar una oportunidad – Fortaleza menor (3.0)
    - Si se ataca una oportunidad, – Fortaleza Mayor (4.0)
  4. Multiplicar los valores del punto 2 y 3. Para calcular el valor total de la empresa, el cual es el último paso.
  5. Calcular el valor ponderado de la empresa. Deben sumarse las oportunidades y amenazas para conocer qué tan fuerte es la empresa a nivel externo con respecto a la competencia y sus estrategias.
- Si la suma de oportunidades y amenazas se encuentra por debajo del promedio el cual es 2.50, significa que la estrategia a nivel externo es

ineficiente. Por el contrario, si es mayor a 2.50 significa que la estrategia es fuerte.

El índice para medir el nivel de innovación tecnológica en empresas intensivas en el uso de tecnología determinará y valorará el aporte de la tecnología en función de la calidad de los bienes que se producen, el cual tiene tres niveles: nivel de desempeño económico, actividades de innovación y resultados de la innovación (Romero, 2010)

Los indicadores a utilizar en cada una de las dimensiones son:

- Nivel de Desempeño Económico
- Participación (valor en las ventas totales de productos innovados en los últimos 5 años).
  - Actividades de innovación
- Realización de diferentes actividades innovativas (I&D, diseño, adquisición de tecnología y otras, las que fueron jerarquizadas y ponderadas según su importancia).
  - Resultados de la innovación
- Introducción de productos nuevos al mercado y tipo de mercado (internacional, nacional, o sólo para la empresa).

Las exportaciones netas se determinarán con base en los datos publicados por el Banco de México, respecto a las exportaciones e importaciones de carne de porcino, carne y despojos de aves de corral y carnes y despojos preservados, correspondientes a los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2021.

Asimismo, se aplicará un modelo de regresión lineal simple que permita analizar el comportamiento de las ventas al aplicar la propuesta de administración estratégica para impulsar las ventas de exportación.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

A través del tiempo, y a nivel mundial, las MiPyME tienen una participación importante en el PIB de las naciones, sin embargo, por diversas razones, la gran mayoría no cuenta con la estructura, ni con los elementos que les permita alcanzar un mayor desarrollo a nivel nacional y mucho menos, internacional, ¿Por qué actualmente las MiPyME no cuentan con una propuesta de administración estratégica para aumentar la rentabilidad a partir de la diversificación de sus productos a nivel internacional?

Dada la temática, se realiza un análisis descriptivo con un enfoque cuantitativo, considerando la investigación documental y acopio, recopilación y análisis de fuentes de información primaria, tales como artículos de revistas especializadas, libros, boletines, periódicos y diversas publicaciones alusivas al TLCAN y T-MEC.

Con base en los datos estadísticos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, del INEGI, se determina una población con actividades similares, es decir, identificando aquellas MiPyME que se dedican a la comercialización de productos cárnicos en el municipio de Cuautitlán Izcalli, en el Estado de México.

Dicha base de datos arrojó la cantidad de 604 MiPyME cuya actividad económica es el comercio al por menor de productos cárnicos de cerdo, pollo y res; se aplicaron 90 cuestionarios, de acuerdo con el tamaño de la muestra que se obtuvo por fórmula estadística.

El Tipo de Investigación es cuantitativa debido a que la recolección de datos se realiza mediante un estudio externo, específicamente un cuestionario de 16 preguntas cerradas o en escala de Likert, el cual fue aplicado mediante entrevistas personales; es un instrumento de medición que representan las variables de la investigación, dicha encuesta es confiable, válida y objetiva.

Consiste en un estudio analítico, de acuerdo a las características de la investigación y se empleará el método deductivo, el cual consiste en ir de los casos generales a los particulares.

Todas las respuestas son agrupadas y analizadas, el resultado se ve plenamente identificado en la conclusión. Los resultados serán medibles ya que para Sampieri la medición es el “Proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos.” (2014)

Se decidió utilizar la encuesta ya que, de acuerdo con Sampieri: “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos o las variables que el investigador tiene en mente”. (2014)

En el estudio externo se investigan las condiciones generales de las MiPyME referidas, el nivel de análisis que realizan en sus finanzas y la posición que tienen respecto a exportar sus productos con el fin de identificar las necesidades de un proceso estratégico que permita rediseñar el negocio, definir una planeación y establecer objetivos concretos, tomando como referencia las disposiciones del T-MEC para las MiPyME, con el objetivo de incrementar la productividad, los ingresos y la rentabilidad.

## CAPÍTULO IV

### DESARROLLO

Una vez que se tienen identificadas las hipótesis y la metodología a emplear, se presenta la propuesta y la validación matemática de las mismas mediante la aplicación de diversas herramientas (análisis financiero, regresión lineal para determinar el aumento de la rentabilidad a partir de la proyección de las ventas y por consiguiente aumento de la productividad, el aporte de la tecnología al proceso y el impacto en la calidad)

#### Validación de hipótesis

1. Si realizamos una propuesta de Administración Estratégica se obtendrá un plan operativo que impulse las exportaciones y rentabilidad de las MiPyME.

Donde la variable independiente es la **propuesta de administración estratégica (z)**, y las variables dependientes son la **productividad, las exportaciones y la rentabilidad**

$$Z = f(P + E + R)$$

La tasa de productividad se determina:

Tasa de productividad = Producción total / horas trabajadas

$$\text{Tasa de productividad} = (112 / 32) = 3.5$$

Tasa de Cobertura (TC).

Es la relación que se establece entre el valor de las exportaciones (E) y el valor de las importaciones (I). Mide el porcentaje de importaciones que pueden pagarse con las exportaciones. Algebraicamente, la relación se expresa como:

$$TC = \frac{E}{I} * 100$$

$$TC = \frac{446,531,727}{458,613,134} * 100 \quad TC = 0.9736 * 100$$

$$\text{TC} = 97.36$$

En términos financieros, la rentabilidad se determina:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Utilidad neta} / \text{ventas netas}$$

$$\text{Rentabilidad} = 9,608 / 19,200$$

$$\text{Rentabilidad} = .50$$

De igual manera, es importante considerar el margen de utilidad o tasa de ganancia, ya que refleja el beneficio que está obteniendo se con la manera de hacer las cosas:

$$\text{Margen de utilidad o tasa de ganancia} = \text{Ingresos totales} - \text{costos totales}$$

$$\text{Margen de utilidad o tasa de ganancia} = 19,200 - 9,562$$

$$\text{Margen de utilidad o tasa de ganancia} = 9,638 = 50\%$$

$$Z = f(P + E + R)$$

$$Z = f(3.5 + 97.36 + .50)$$

2. Al aplicar el “Modelo de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones” se fomentará la internacionalización de productos innovadores en apego a la normatividad del T-MEC.

Donde **la internacionalización (I)** es la variable independiente y las variables dependientes son: **el Modelo de Charles y Gareth (m)**, **la Tecnología (t)** y **las Exportaciones netas**.

$$I = f(m + t + X_N)$$

El estudio externo realizado a las MiPyME comercializadoras de productos cárnicos en el municipio de Cuautitlán Izcalli arroja datos que se presentan en la Matriz MEFÉ (anexo 2) y en la Matriz MEFI (anexo 3), apoyándose de las matrices POAM y PCI, respectivamente. Las cuales se desarrollan de la siguiente manera:

## MATRIZ MEFE

1 Determinación de la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). Ver tabla 2.

Tabla 2. Matriz POAM

VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Inestabilidad económica del país			x			x	
Tipo de cambio				x			x
Crecimiento de la industria	x				x		
Inflación			x			x	
Impuestos				x	x		
TLC		x				x	
Tamaño del mercado	x				x		
Renovación de mandatos públicos				x		x	
La tramitología que se requiere para operar el negocio (trámites para apertura y operación)			x		x		
La generación de empleos formales y dignos	x				x		
Tamaño de familias	x					x	
Desarrollo del lugar	x						x
Facilidad de acceso a la tecnología		x				x	
Nuevos competidores			x		x		
Localización geográfica		x				x	
Contaminación			x		x		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

2 Con base en los datos de la matriz POAM, se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Ver tabla 3.

Tabla 3. Matriz EFE

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PROMEDIO</b>
Inestabilidad economica del pais	0.090	1	0.09
Crecimiento de la industria	0.160	4	0.64
Inflación	0.070	1	0.07
Impuestos	0.050	2	0.1
Tamaño del mercado	0.080	4	0.32
La tramitología que se requiere para operar el negocio (trámites para apertura y operación)	0.080	1	0.08
La generación de empleos formales y dignos	0.100	4	0.4
Tamaño de familias	0.070	4	0.28
Desarrollo del lugar	0.060	4	0.24
Nuevos competidores	0.160	1	0.16
Contaminación	0.080	1	0.08
<b>TOTAL</b>	1		<b>2.46</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

La media es de 2.5, al tener un promedio menor significa que la estrategia a nivel externo es ineficiente, lo cual es preocupante ya que el entorno en el que se desenvuelve la organización no es favorable para ésta.

#### MATRIZ MEFI

1 Determinación de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI). Ver tabla 4.

Tabla 4. Matriz PCI

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen corporativa y reconocimiento de la marca			x		x		
Comunicación				x		x	
Servicio y atención al cliente	x				x		
Buenas relaciones con proveedores			x				x
Conocimiento de procedimientos y procesos	x				x		
Conocimiento de funciones	x				x		
Efectividad en los procesos y la entrega	x				x		
Valor agregado en los productos	x				x		
Calidad en los productos	x				x		
Departamento de personal				x			x
Recursos existentes disponibles				x	x		
Rentabilidad, retorno de la inversión			x		x		
Liquidez				x		x	
Identificación de costos		x				x	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

2 Con base en los datos de la matriz PCI, se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Ver tabla 5.

Tabla 5. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
Imagen corporativa y reconocimiento de la marca	0.07	1	0.07
Comunicación	0.04	2	0.08
Servicio y atención al cliente	0.07	4	0.28
Buenas relaciones con proveedores	0.05	1	0.05
Conocimiento de procedimientos y procesos	0.09	4	0.36
Conocimiento de funciones	0.08	4	0.32
Efectividad en los procesos y la entrega	0.08	4	0.32
Valor agregado en los productos	0.1	4	0.4
Calidad en los productos	0.1	4	0.4
Departamento de personal	0.06	2	0.12
Recursos existentes disponibles	0.08	2	0.16
Rentabilidad, retorno de la inversión	0.07	1	0.07
Liquidez	0.05	2	0.1
Identificación de costos	0.06	3	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>2.91</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

La media es 2.5, al superarlo significa que a nivel de estrategia interna, es una empresa fuerte, es decir, es una empresa con más fortalezas que debilidades a nivel interno, lo cual, es favorable.

Respecto a la medición de calidad e innovación, el indicador se desarrolla del siguiente modo:

➤ Nivel de Desempeño Económico

Participación (valor en las ventas totales de productos innovados en los últimos 5 años). (Promedio del valor de las ventas a través de los cinco años establecidos). El valor teórico mínimo es 0% y el máximo es 100%. Ver tabla 6. La asignación en grupos está dada por:

Tabla 6. Rango de valores para medir la participación de las ventas de productos innovados

<b>RANGO DE VALORES</b>	<b>NIVEL DE INNOVACIÓN</b>
Desde 0 a menores de 20	1 - Muy Bajo
Desde 20 a menores de 40	2 - Bajo
Desde 40 a menores de 60	3 - Medio
Desde 60 a menores de 80	4 - Alto
Desde 80 a 100	5 - Muy Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de Romero 2010.

➤ Actividades de innovación

¿Desarrolla la empresa alguna de las siguientes actividades innovativas? En caso de respuesta afirmativa, jerarquice de 1 a 7, siendo 1 la más importante. Indique con 0 la que no realiza (Tener en cuenta los últimos 5 años): I&D; diseño; adquisición de tecnología no incorporada al capital; comercialización; capacitación; cambios organizacionales; e adquisición de tecnología incorporada al capital.

A cada actividad de innovación se le asignó un “peso” asociado a su impacto al momento de medir el nivel de innovación: I&D: 4, Diseño: 2, Adquisición de tecnología no incorporada al capital: 1, Comercialización, Capacitación, Cambios organizacionales y Adquisición de tecnología incorporada al capital: 0.5

El valor resultante se construye teniendo en cuenta la “importancia” que tiene cada actividad para la empresa (puntuada en orden inverso ya que se espera que los puntajes mayores correspondan a las actividades más innovadoras) y el peso asignado previamente a cada actividad. El valor teórico mínimo es 0 y

se corresponde con la situación en la cual la empresa no realiza ninguna de las actividades innovativas mencionadas. El valor máximo se obtiene al asignarle la máxima importancia a todas las actividades. La asignación de valores se realiza como lo muestra la tabla 7:

Tabla 7. Rango de valores para medir las actividades de innovación

<b>RANGO DE VALORES</b>	<b>NIVEL DE INNOVACIÓN</b>
Desde 0 a menores de 12.5	1 - Muy Bajo
Desde 12.5 a menores de 25	2 - Bajo
Desde 25 a menores de 37.5	3 - Medio
Desde 37.5 a menores de 50	4 - Alto
Desde 50 a 63	5 - Muy Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de Romero 2010.

➤ Resultados de la innovación

En caso de haber introducido al mercado productos nuevos o mejorados en los últimos 5 años, estos productos son nuevos para:

- El mercado internacional
- El mercado nacional
- Su empresa

Para cada una de las distintas posibilidades se prefijó de antemano el nivel de innovación asociado, a saber: Mercado internacional: Muy Alto (5), Mercado nacional: Alto (4), Empresa: Bajo (2), Ninguna: Muy Bajo (1). Ver tabla 8.

Tabla 8. Resultados de la innovación

<b>RANGO DE VALORES</b>	<b>NIVEL DE INNOVACIÓN</b>
Mercado internacional	5 - Muy Alto
Mercado nacional	4 - Alto
Empresa	2 - Bajo
Ninguna	1 - Muy Bajo

Fuente: Elaboración propia a partir de Romero 2010.

Aplicando al caso de estudio:

**Nivel de Desempeño Económico:** Nivel 3 – Medio. El producto es innovador, por la manera en que se produce, sin embargo, la tecnología no participa de ninguna manera por ser un producto elaborado artesanalmente.

**Actividades de innovación:** Nivel 1 – Muy Bajo. La compañía no ha realizado actividades de las relacionadas en este indicador.

**Resultados de la innovación:** Nivel 4 – Alto. Los productos se distribuyen a nivel local, pero tienen las características para ser introducidos al mercado internacional, que es lo que se pretende en el corto plazo.

Tomando en consideración los datos anteriores, se concluye que la empresa de estudio, en este momento no tiene niveles altos de innovación, lo cual, en este caso, no tiene relación directa con la calidad de los productos, porque, a pesar de no tener un alto índice de uso de tecnología, la calidad de los productos está definida por el proceso y por los ingredientes.

Con base en los datos publicados por el Banco de México, se determinan las exportaciones netas de carne de porcino, carne y despojos de aves de corral y carnes y despojos preservados, tomando como base las exportaciones e importaciones de los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2021. Ver tabla 9.

### Exportaciones netas = (exportaciones – importaciones)

Tabla 9. Exportaciones netas

	EXPORTACIONES*			IMPORTACIONES*			EXPORTACIONES NETAS*		
	Sep 2021	Oct 2021	Nov 2021	Sep 2021	Oct 2021	Nov 2021	Sep 2021	Oct 2021	Nov 2021
Carne de porcino	73,858	75,856	79,604	443,053	440,847	452,355	-369,195	-364,991	-372,751
Carne y despojos de aves de corral	1,031	1,455	660	44,241	41,709	43,543	-43,210	-40,254	-42,883
<b>Carnes y despojos preservados</b>				<b>8,072</b>	<b>11,075</b>	<b>9,748</b>	<b>-8,072</b>	<b>-11,075</b>	<b>-9,748</b>

\* Cifras en miles de dólares

Fuente: SAT, SE, Banco de México, INEGI. *Balanza Comercial de Mercancías de México*. SNIEG. Información de Interés Nacional.

El análisis anterior muestra que México no tiene exportaciones de carnes y despojos preservados, sólo se importa, lo que significa que ésta es una oportunidad de mercado, puede producirse para consumo doméstico y de exportación, lo cual, resulta favorable para nuestra empresa de estudio.

Tomando como referencia el dato histórico de las ventas de la empresa del caso de estudio, haciendo uso del método de regresión lineal simple, se realiza la proyección de las ventas anuales hasta el año 2026, partiendo de las cifras de 2019. Cabe señalar que el incremento se basa en que la empresa ha implementado la propuesta de administración estratégica, reforzado su estructura y está en plena capacidad para realizar exportaciones. Se realiza por dos métodos: 1, de manera manual, con fórmulas estadísticas y 2, obteniendo la ecuación por una gráfica en Excel.

Variable	X	Y	X*Y	X <sup>2</sup>
Año	Periodo	Venta		
2019	1	302,750	302,750	1
2020	2	327,850	655,700	4
2021	3	363,480	1,090,440	9
2022	4	410,950	1,643,800	16
Sumatoria	10	1,405,030	3,692,690	30
N=	4			

$$b = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b\sum x}{N}$$

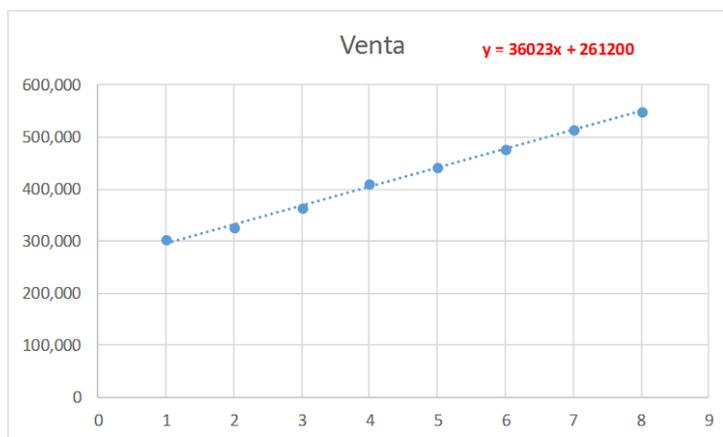
$$b = \frac{720460}{20} \quad b = 36023$$

$$a = \frac{1044800}{4} \quad a = 261200$$

pronóstico de ventas  $a + b \cdot n$

2023	5	441,315
2024	6	477,338
2025	7	513,361
2026	8	549,384

Año	Periodo	Venta
2019	1	302,750
2020	2	327,850
2021	3	363,480
2022	4	410,950
2023	5	441,315
2024	6	477,338
2025	7	513,361
2026	8	549,384



Como se había comentado anteriormente, la implementación de factores que incrementen las probabilidades de éxito de las MiPyME en el mercado exterior es fundamental y requiere de la formalización de los elementos que componen la empresa. Para ello, se propone una herramienta que permita a las MiPyME

diseñar procesos y procedimientos que generen beneficios en el mediano plazo: PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL.

## PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL

Con base en los elementos fundamentales de cada modelo, se establece una propuesta más compleja, cuya implementación tiene el objetivo de alcanzar mayor competitividad y con ello, mejorar la rentabilidad en la empresa. Dicho modelo está diseñado para MiPyME que también, en un momento dado, deseen realizar exportaciones en el marco del Tratado México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC), ver Figura 12.



Figura 12. Propuesta de Administración Estratégica Integral.

Elaboración propia del autor.

La propuesta del modelo refiere que los elementos son interdependientes entre sí y, con el fin de medir el éxito en la implementación, se plantea llevar a cabo retroalimentación continua. Los componentes son:

1. Definición de la filosofía, es decir, de la misión y visión estratégica

Es el elemento base ya que en éste se establece la razón de ser de la organización, la cual, guiará los esfuerzos y recursos al logro de los objetivos a mediano y largo plazo para alcanzar aquello que se quiere llegar a ser.

2. Análisis FODA

Para la formulación de objetivos y la determinación de estrategias para alcanzarlos, es imprescindible identificar todos aquellos elementos que pueden afectar a la organización, tanto de manera positiva, como negativa; dicho estudio debe reconocer lo que se encuentra al interior y al exterior de la organización. Los factores internos que pueden ser controlados por la empresa son las **fortalezas**, que se refieren a los puntos fuertes y características positivas de la organización que facilitan el logro de los objetivos y las **debilidades**, que son los factores propios de la organización y el mal desempeño obstaculiza el logro de los objetivos; por otro lado, los factores externos no son controlables, ni regulados por la organización, pero si impactan en los resultados de la misma; las **oportunidades** son aquellos factores que propician o impulsan el logro de los objetivos, en cambio, las **amenazas** afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

### 3. Determinación de objetivos estratégicos

Los objetivos son los resultados que la organización espera alcanzar y éstos deben poseer algunas características, entre otras, establecerse a un tiempo específico y determinarse en términos cuantitativos.

### 4. Elaboración de estrategias y líneas de acción a todos los niveles

Las estrategias son las alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para el logro de los objetivos; por lo tanto, para el logro de éstos, se establecen tantas estrategias como sea necesario, incluyendo todos los niveles e integrantes de la organización.

### 5. Elaboración de planes financieros

Para un adecuado manejo de los recursos financieros con los que cuenta la organización, deben establecerse los planes en los que se determine el origen y asignación de dichos recursos para un periodo específico con el fin de optimizarlos y generar mayores beneficios económicos en la organización.

### 6. Establecimiento de la estructura organizacional

Mediante la estructura organizacional se asignan tareas, papeles y roles específicos de creación de valor a fin de que se incremente la eficiencia y la eficacia que crean una ventaja competitiva. El propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos

los niveles de manera que operen en una forma que permita llevar a cabo la ejecución de las estrategias.

#### 7. Asignación de recursos

Una vez que se conocen los objetivos y las estrategias correspondientes, es importante identificar los requerimientos y los recursos disponibles para determinar su correcta aplicación en la realización de un proyecto. Dichos recursos se clasifican en cuatro tipos: los **recursos humanos**, que abarcan a las personas capacitadas para llevar a cabo las tareas del proyecto; los **recursos materiales**, como terrenos, edificios, maquinarias, entre otros; los **recursos técnicos** comprenden la tecnología necesaria para la operación del proyecto y los **recursos financieros**, los cuales son aquellos que tienen cierto grado de liquidez, es decir, el dinero, ya sea en efectivo o equivalentes.

#### 8. Puesta en marcha de las estrategias

Se refiere a la ejecución de los lineamientos estratégicos, es decir, la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir; implica convertir los planes estratégicos en acciones que generarán resultados, por lo que dicha implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos.

#### 9. Evaluación del desempeño (mediante auditorías internas y externas)

La evaluación estratégica es esencial para asegurar el logro de los objetivos establecidos, lo cual establece una valoración, mediante la comparación entre la planeación y los resultados obtenidos. La evaluación es importante porque todas las organizaciones se enfrentan a ambientes dinámicos, en donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica, impactando de manera importante en los planes y resultados.

#### 10. Instauración de mecanismos de control, los cuales, indican mejora o cambio, y con ello, la implementación de la propuesta de valor.

Una vez que se ha realizado la evaluación, la parte esencial es establecer medidas correctivas y de control a fin de apegarse a los planes establecidos y con ello, el logro de resultados; es poner en marcha las acciones que permitan corregir lo que no está generando valor a la compañía y fomentar las fortalezas de la organización.

La retroalimentación es una actividad constante, se lleva a cabo durante todo el proceso estratégico, ésta debe ser adecuada, porque las mediciones deben ser exactas; y oportunas, porque deben realizarse en el momento pertinente, el cual permita establecer medidas correctivas de manera ágil y efectiva, es decir, debe medirse lo que está sucediendo en el momento presente, no hacia atrás.

Dicha propuesta está dirigida a las MiPyME, especialmente a aquellas que buscan ingresar al campo del comercio exterior aprovechando los beneficios que el T-MEC brinda a este tipo de empresas: diversos programas que ayudan a las PyMEs a promover y exportar sus productos; agilidad en los trámites para evitar obstaculizar el comercio; disposición de herramientas para certificación de origen y derechos; establecimiento de un comité de asuntos de PyMEs, el cual brinda apoyo en capacitación, búsqueda de socios comerciales y financiamiento, entre otros.

## CASO PRÁCTICO

### ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICRO EMPRESA “PRODUCTOS AHUMADOS”

#### ANTECEDENTES

“Productos ahumados” se constituye como microempresa, dedicada a la comercialización al por menor de lomo de cerdo, pollo y pechuga de pollo ahumados, proceso que realizan artesanalmente. En el municipio de Cuautitlán Izcalli, desde 2015, los dos integrantes de la microempresa compran los insumos, preparan los alimentos, los envasan y los distribuyen por diversos canales: entregas personales de menudeo, envíos vía mensajería y paquetería, suministro en tiendas de productos orgánicos, y en pequeños súper mercados locales, ya sea por venta en el momento, o por consignación. Ver Figura 13.



#### DELICIOSOS PRODUCTOS AHUMADOS

POLLOS, PECHUGAS Y LOMOS AHUMADOS

Figura 13. Productos ahumados

## PROCESO DE PREPARACIÓN Y AHUMADO

### Insumos

En una comercializadora local de carne al mayoreo y carne al menudeo, se compra por kilo el lomo de cerdo, el pollo entero y la pechuga de pollo.

En la ciudad de México se compran las “sales de cura”, que son diversos condimentos que dan sabor y conservación a la carne.

De igual manera, se compra el paquete de bolsas grado alimenticio.

Los productos ahumados se caracterizan por el “ahumado artesanal” que se logra mediante un ahumador que funciona a base de carbón, mismo que se compra por costal. Ver Figura 14.



Figura 14. Ahumador

### Preparación

Un día previo al ahumado la carne se limpia, se inyecta, se deja en la salmuera que se prepara con las sales de cura, se deja en refrigeración, este proceso tarda de 3 a 4 horas.

Antes de someter al ahumado, la carne pasa por un proceso de pre cocción, mismo que dura 1 hora.

El ahumado del lote tarda 2 horas.

## Envasado

Al término del ahumado, se envasa al vacío, proceso que tarda entre 1 hora y 1 hora y media por lote.

Cabe señalar que un lote comprende 6 pollos, 12 pechugas y 9 lomos.

## COSTOS DE FABRICACIÓN

Éstos comprenden desde los insumos principales, hasta los costos indirectos en el proceso de producción. Ver tabla 10.

Tabla 10. Costos de fabricación “Productos ahumados”

Insumo	Costo	Unidad de medida
Lomo de cerdo	\$105	Kilo
Pechuga de pollo	\$60	Kilo
Pollo entero	\$45	Kilo
Sales de cura**	\$404	Kilo
Bolsa grado alimenticio	\$2	Pieza
Costal de carbón	\$120	Pieza de 20 kilos
Tanque de gas	\$300	Tanque de 10 kilos

Elaboración propia con base en la información de la empresa

## COSTOS UNITARIOS DE FABRICACIÓN

De la información anterior se determina el costo unitario de fabricación por cada tipo de producto. Ver tabla 11.

Tabla 11. Costos unitarios de fabricación

Lomo de cerdo	\$121	Kilo
Pechuga de pollo	\$71	Kilo
Pollo entero	\$56	Kilo

Elaboración propia con base en la información de la empresa

## PRECIO DE VENTA

De acuerdo con la determinación de los costos unitarios y en función del estudio de mercado que “Productos ahumados” ha realizado, se establecen los

precios de venta por tipo de producto, los cuales son fijados de acuerdo al peso en kilogramos de cada producto. Ver tabla 12.

Tabla 12. Precio por kilo de producto

Lomo de cerdo	\$240	Kilo
Pechuga de pollo	\$150	Kilo
Pollo entero	\$100	Kilo

Elaboración propia con base en la información de la empresa

## UTILIDAD

Con base en el costo y precio por kilo de cada producto, se establece el margen de utilidad, lo que se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Utilidad por cada kilo de producto vendido

Producto	Costo unitario	Precio de venta	Utilidad	% de utilidad
Lomo de cerdo	\$121	\$240	\$119	49.58%
Pechuga de pollo	\$71	\$150	\$79	52.67%
Pollo entero	\$56	\$100	\$44	44%

Elaboración propia con base en la información de la empresa

## INGRESOS POR VENTAS, MARGEN DE UTILIDAD Y RENTABILIDAD

La producción y venta promedio durante los meses de enero a noviembre es de \$27,000; el mes de diciembre tiene un incremento importante derivado de las fiestas de fin de año, la producción y venta es de \$66,000. El ingreso acumulado de ventas de 2021 fue de \$363,480, con un margen de utilidad total \$180,808 (49.74%) generando una rentabilidad de \$52,508 (14.45%). Ver Figura 15.

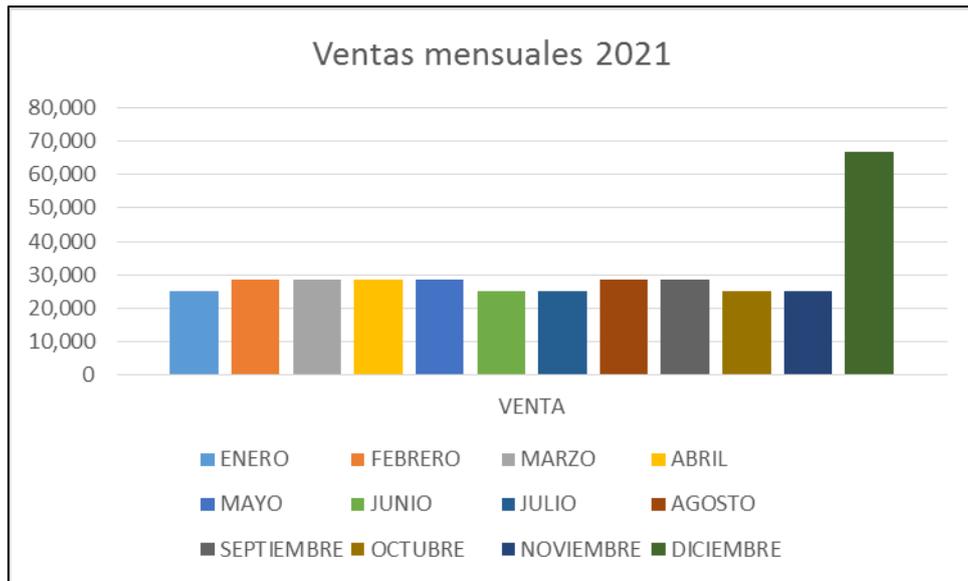


Figura 15. Ventas mensuales de “Productos ahumados” 2021.  
Elaboración propia del autor a partir de información de la empresa

Los ingresos por ventas de lomo son los más importantes del total de los ingresos, durante 2021, representó el 69% del total. En cuanto a la pechuga y el pollo entero, representaron el 19% y 12%, respectivamente. Ver figura 16.

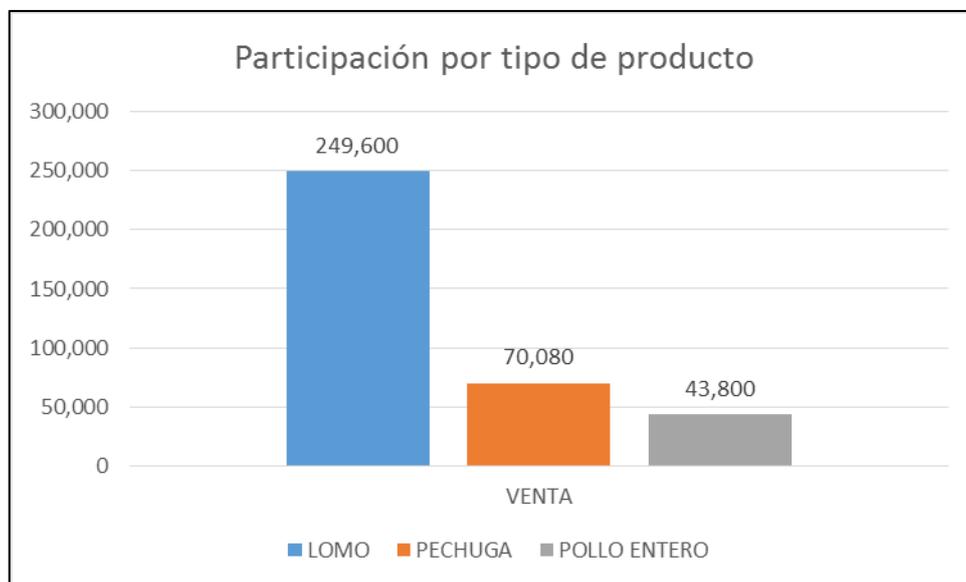


Figura 16. Participación por producto en las ventas de 2021.  
Elaboración propia del autor a partir de información de la empresa

“Productos ahumados” es una micro empresa que genera utilidad considerable por la elaboración y venta de sus productos, sin embargo, carece de elementos de administración estratégica: no posee una misión, una visión, no establece

objetivos, y por ende, las estrategias que implementa se llevan a cabo sin tener un rumbo definido, realiza análisis básico del entorno y conoce sus capacidades, sin embargo, es preciso practicar un análisis FODA con cierto grado de detalle que sirva de base para la toma de decisiones; pese a ello, genera utilidades y es rentable, situación que podría mejorar considerablemente si formaliza su estructura y aplica la propuesta de administración estratégica concreta, ya que definiría objetivos precisos, las estrategias para alcanzarlos y medidas de control para evitar desviaciones y pérdidas. Ver Figura 17.

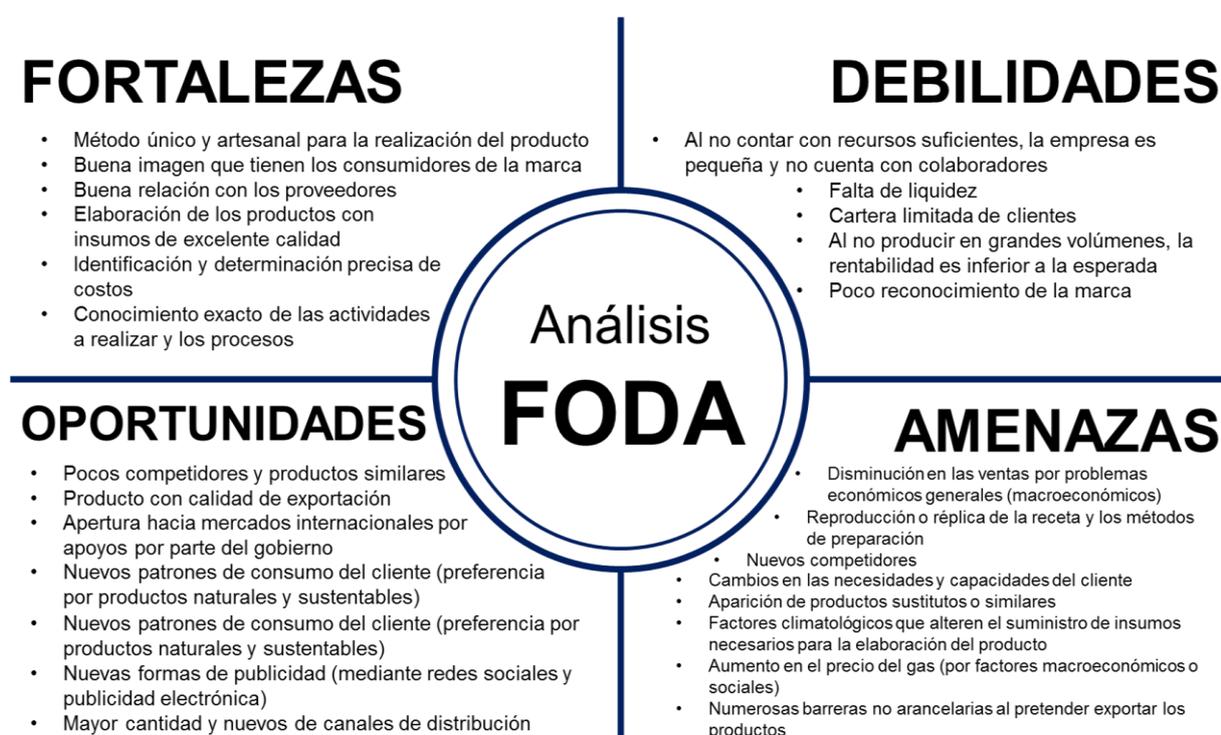


Figura 17. Análisis FODA de “Productos ahumados”

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la empresa

## ESTRATEGIAS PROPUESTAS A LA MICRO EMPRESA PRODUCTOS AHUMADOS

Una vez que se ha realizado el análisis financiero, el cual arroja datos positivos en cuanto a ventas, costos y utilidad, así como el análisis FODA, se proponen las estrategias que pudieran encaminar a la empresa a la exportación de sus productos vía el Tratado México-Estados Unidos-Canadá.

- Definir la misión y la visión estratégica en términos inspiradores, realistas y realizables. Definición de objetivos concretos y las estrategias aplicables.

- Establecimiento de políticas y procedimientos: Establecer una estructura formal, seria y ordenada que sea la directriz de la empresa, así como los procesos, recursos y políticas para facilitar la ejecución y evaluación de las estrategias.

- De costos: Ya que permiten obtener utilidad en el precio y el mantener el precio es atractivo para los clientes; se gana participación en el mercado y se mantiene la rentabilidad o incluso, la incrementa. Para ello es preciso identificar a los proveedores y establecer una relación mutua de lealtad.

- De diferenciación: Ésta consiste en ofrecer productos únicos, de calidad excepcional que no tengan competencia y que puedan atraer un número más amplio de compradores. Para implementarla se deben estudiar las necesidades y conductas de los compradores y cuánto están dispuestos a pagar.

- De cooperación: Establecer alianzas estratégicas permite dar a conocer el producto y con ello, ampliar el mercado apoyado de productos complementarios ya conocidos ya que ello permite extender el alcance de operaciones mediante estrategias de expansión y diversificación, incluso, internacionales (que es lo que se pretende en este caso)

- De diversificación: Si se busca incursionar en nuevos mercados, es una buena oportunidad por ser un producto bien aceptado, con poca o nula competencia, con distinción por la manera (artesanal) en que se fabrica y porque tiene grandes posibilidades de ser exportado, ya que, en términos generales, en México no se realizan exportaciones de carne ahumada y puede ser un mercado potencial.

- De ofensiva: Con base en los resultados del análisis, aprovechar las oportunidades en función de las fortalezas de la empresa. Hacer uso de la creatividad, audacia y orden para penetrar en nuevos mercados.

- Defensivas: Esto exige reflexión, disciplina, organización, motivación, diagnósticos periódicos e información confiable que permitan posicionarse en un mercado y crecer en éste, es decir, ir un paso adelante.

- De Internet y tecnología: Hacer uso y aprovechar al máximo sistemas, software e internet ya que simplifican las actividades, se ahorra tiempo y

disminuyen los costos, se amplían y mejoran los canales de comunicación, se tiene acceso a un mayor número de compradores.

- Estrategias para industrias emergentes: Al estar en fase de formación, es preciso mejorar la tecnología, acelerar las operaciones, ampliar la distribución y ganar la aceptación de los compradores. Debe crearse un modelo de negocio atractivo y una buena estrategia para entrar al mercado y posicionarse, sobretodo, si se busca la internacionalización.

- Adopción de mejores prácticas y búsqueda de la mejora continua: Se refiere a que todo lo que se establezca en la compañía esté basado en la realidad y en las capacidades posibles, hacer una asignación inteligente de recursos y aprender a establecer planes de contingencia para responder a los cambios del entorno.

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RESULTADOS

### RESULTADOS

Los resultados no son alentadores, la primera gran conclusión y que es la que define el presente estudio es que, la mayoría de las MiPyME carecen de elementos de administración estratégica que les permita definir objetivos, planes y las estrategias para alcanzarlos; no poseen una identidad, ni pautas a seguir, es decir, son negocios informales que les han permitido a los propietarios, salir adelante, pero no tienen una visión a largo plazo, ni planes para crecer y expandirse, y de manera generalizada, no buscan incursionar en el comercio exterior.

De las 16 preguntas que se realizaron, se analizan de manera independiente los resultados obtenidos a las 8 preguntas más significativas.

#### **1. Tipo de producto que se ofrece**

Los negocios manejan pocas líneas de producto, por temor a incursionar en nuevos productos y fracasar, son conservadores con lo que ofrecen. Por la naturaleza del estudio, se considera a las comercializadoras de productos cárnicos, específicamente, pollo y carne (de res y de cerdo), del total estudiado, el 28% comercializa pollo, el 22%, carne y el 50%, ambos. Ver figura 18.

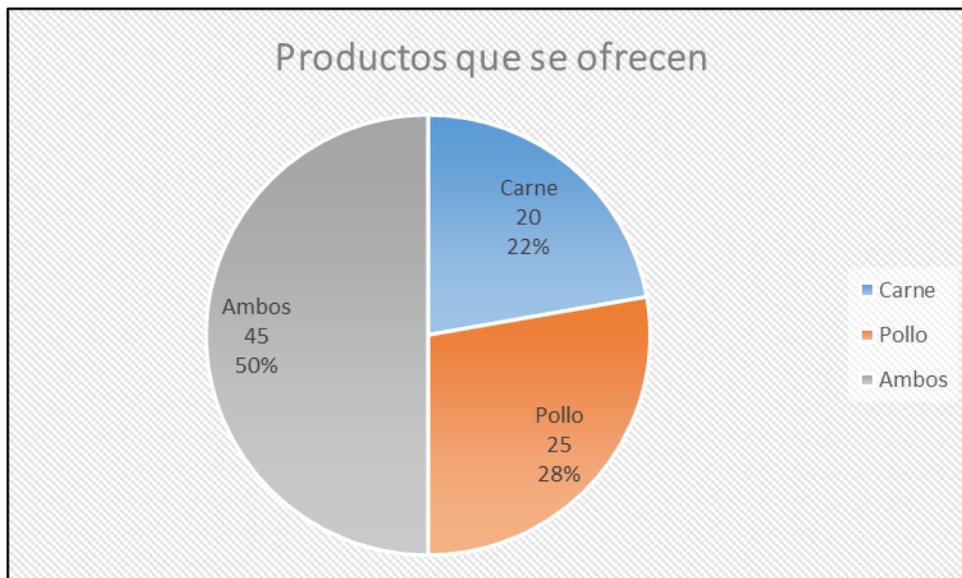


Figura 18. Productos cárnicos que se ofrecen  
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

## 2. Calidad

En este estudio, los productos tienen características muy similares y no existen distintivos especiales; desde luego, los productos deben ser de buena calidad y satisfacer las necesidades de los consumidores, los empresarios conocen su producto y el 61% reconoció que la calidad de sus productos siempre responde a los deseos de sus consumidores y el 39%, casi siempre. Ver Figura 19.

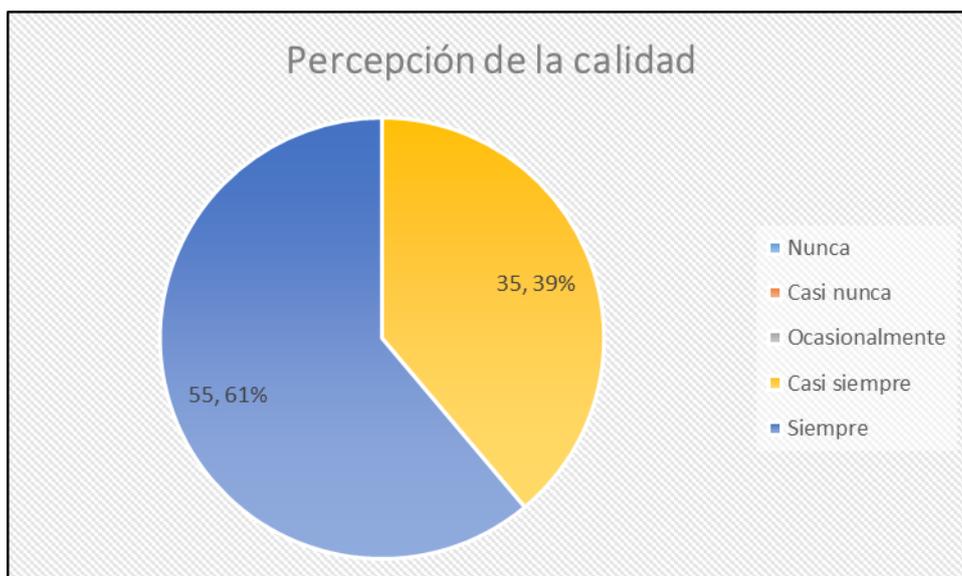


Figura 19. Percepción de los clientes respecto a la calidad de los productos  
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

## 3. Rentabilidad individual de los productos

Al preguntar acerca de la rentabilidad individual de cada uno de sus productos, de los 90 empresarios encuestados, 30 refiere que todos sus productos son rentables, es decir, si generan ganancias por la venta de éstos; 35 menciona que son rentables, pero no en la misma proporción, sin embargo, 25 considera que no todos sus productos son rentables; lo más importante es que si tienen conocimiento del beneficio que obtienen, es decir, si conocen su negocio. Ver Figura 20.

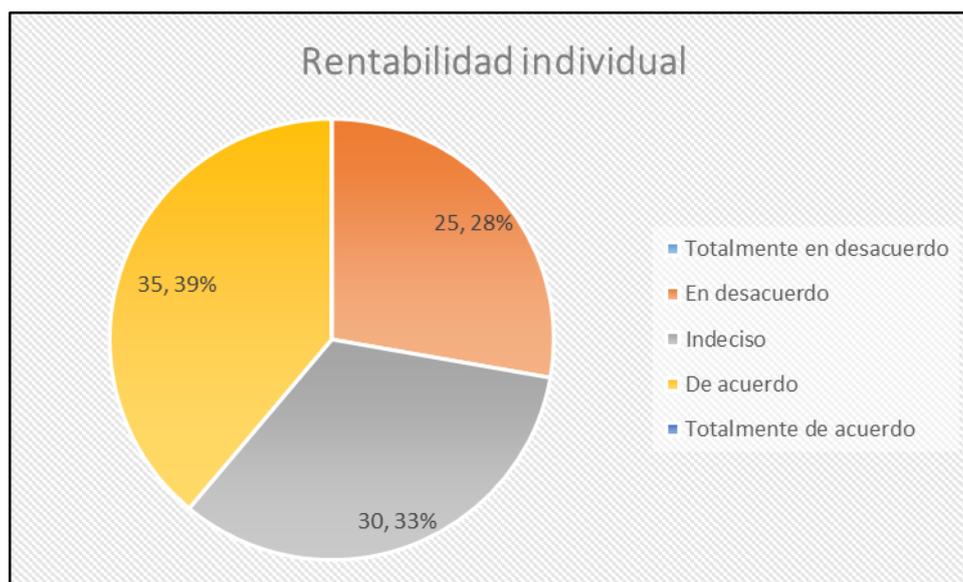


Figura 20. Rentabilidad individual de los productos  
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

#### 4. Porcentaje de utilidad

En el cuestionamiento del porcentaje de utilidad que obtienen, los datos son optimistas, ya que, en primer lugar, las personas encuestadas si logran utilidad por sus ventas y en segundo lugar, el 56% gana entre el 7.6 y el 10%; 28% alcanza entre el 5.1 y el 7.5%, sin embargo, la utilidad del 11% es únicamente entre el 1 y el 2.5%; el 5% desconoce su porcentaje de utilidad, pero si tiene la certeza de que es un buen negocio. Ver Figura 21.

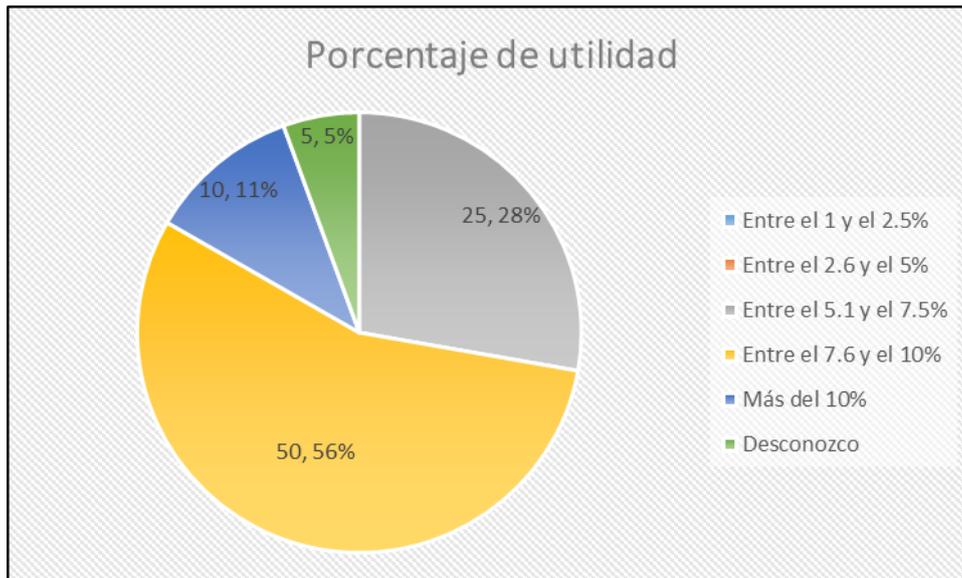


Figura 21. Conocimiento del porcentaje de utilidad  
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

### 5. Análisis de la información financiera

La mayoría de las personas encuestadas (39%), generalmente analizan la información financiera, lo cual es un punto favorable porque quiere decir que tienen interés en este tipo de información, la cual, es indispensable para la continuidad del negocio; el 5% siempre hacen un análisis de sus finanzas; por el contrario, un alto porcentaje (11.1%) nunca hace este tipo de análisis, es una cifra un tanto preocupante porque no saben si ganan o pierden. Ver Figura 22.

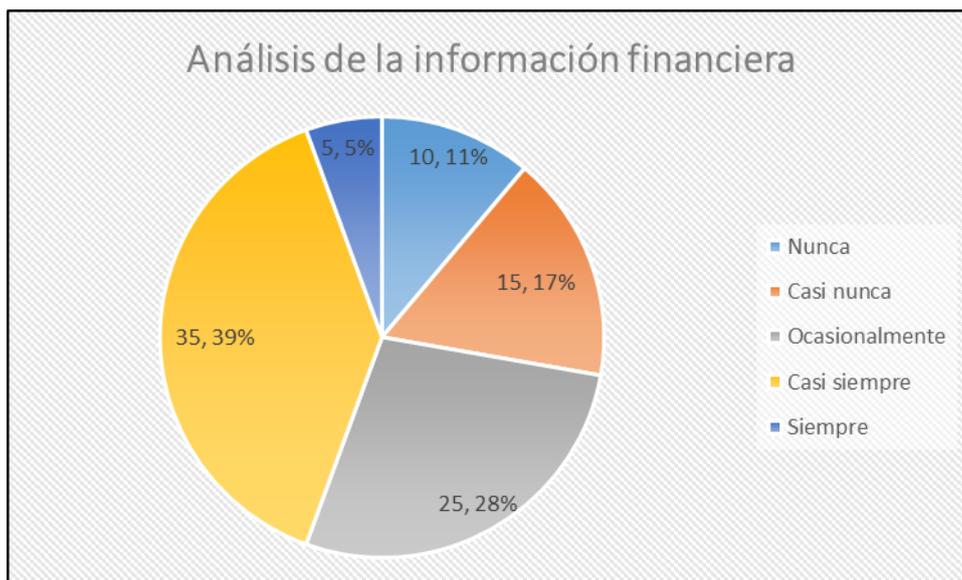


Figura 22. Análisis de la información financiera  
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

## 6. Interés en exportar

Por desconocimiento, por temor, porque consideran que es un trámite engorroso y poco benéfico, no tienen interés en exportar sus productos. La gráfica muestra los resultados al preguntar si existe interés en la exportación. El 55% no lo sabe, porque considera no tener los elementos para hacerlo; el 17% no lo considera dentro de sus planes, mientras que en la misma proporción, si lo haría. El 11%, definitivamente, no lo contempla como posibilidad. Ver Figura 23.

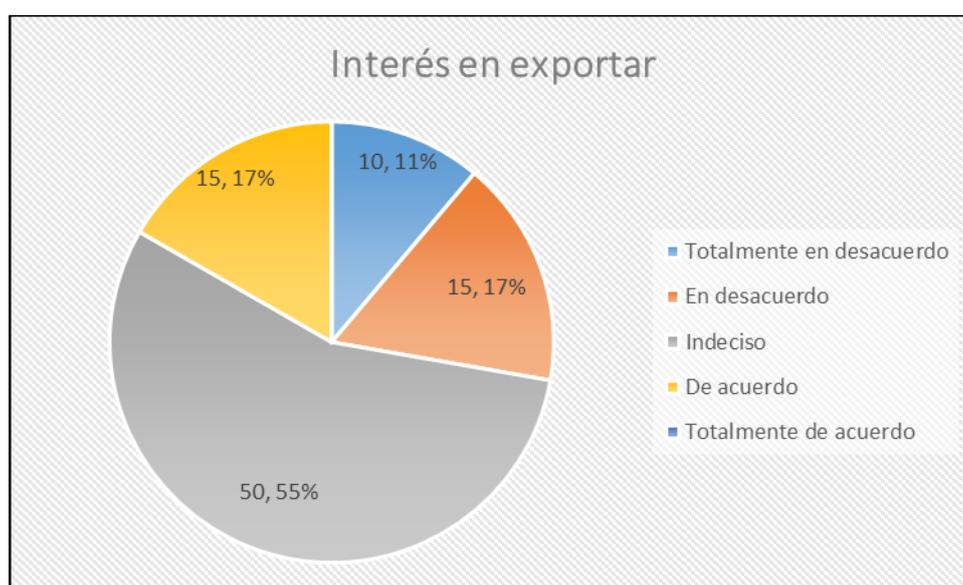


Figura 23. Interés en la exportación de sus productos

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

## 7. Disposición de elementos de administración estratégica

Se preguntó “¿Dispone tu negocio de elementos de planeación estratégica?”, sólo el 3% respondió afirmativamente, tiene una estructura y lineamientos bien definidos, el resto, desconocen lo que es la planeación estratégica o cuentan con algunos elementos aislados, lo cual, no constituye como tal, administración estratégica. Ver Figura 24.

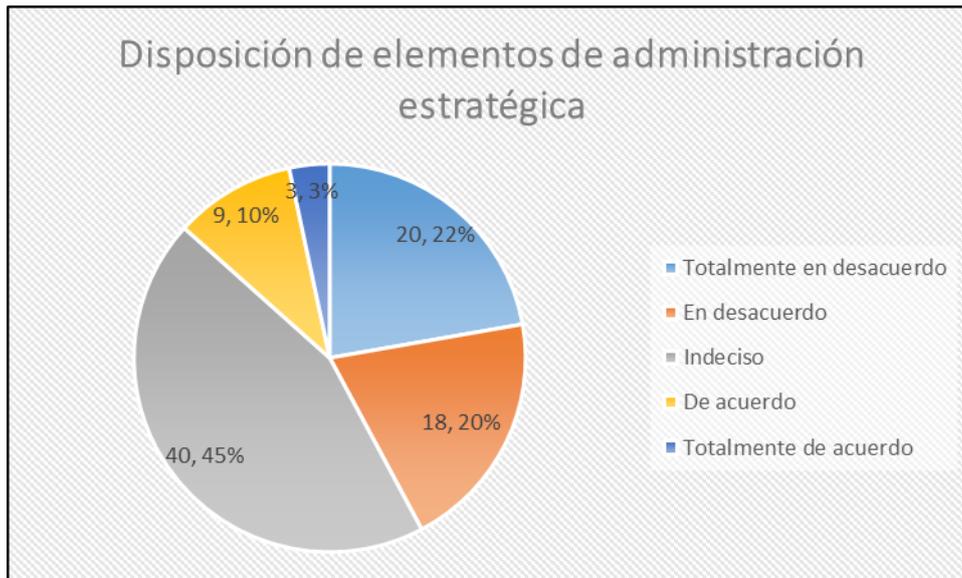


Figura 24. Elementos de administración estratégica en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

## 8. Asignación eficiente de recursos para aumentar la rentabilidad

La asignación eficiente de los recursos es un factor imprescindible para que un negocio se mantenga, crezca, o, en caso contrario, quiebre, por lo tanto, el manejo de los recursos debe ser una decisión inteligente con el fin de aprovechar y maximizar los recursos con los que se cuenta. En este caso, el 55.5% respondió que siempre o casi siempre (11.1% y 44.4% respectivamente) realiza una asignación eficiente de los recursos. Desafortunadamente, el 5.6% no tiene una planeación adecuada de sus recursos y por lo tanto, no obtiene el mejor aprovechamiento de éstos. El 22% casi nunca asigna eficientemente sus recursos y el 17% lo hace sólo en algunas ocasiones, lo cual debería ser una práctica recurrente a fin de alcanzar el mayor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta. Ver Figura 25.

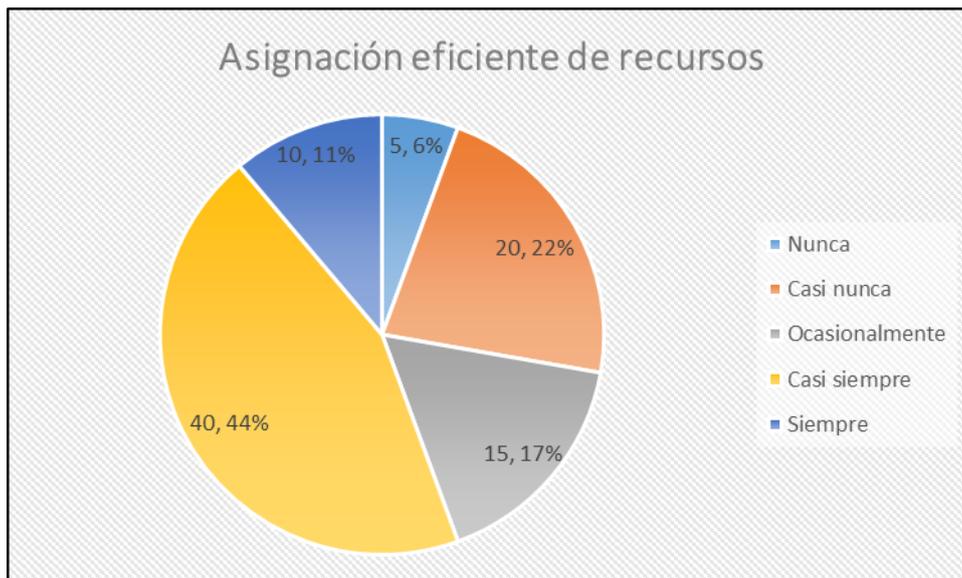


Figura 25. Asignación eficiente de recursos para aumentar la rentabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

Los empresarios, en su mayoría, tienen una visión clara y completa del negocio, conocen sus fortalezas, pero también advierten de las amenazas y de lo que en un momento dado, podrían mejorar. A todos les entusiasma la idea de crecer y ser más competitivos y rentables, algunas alternativas que pueden tomar para lograr lo anterior, se encuentran:

Ofreciendo productos que los complementen, haciendo los reportes de las ventas, continuar con la misma calidad y mejorar en el servicio, hacer más publicidad y expandir el negocio, optimizando los costos, buscando estrategias para atraer más clientes, buscando más productos para vender, buscar nuevos proveedores con mejores precios, buscar bajar los precios sin mermar en la calidad, teniendo más control con las ventas y compras, analizando constantemente las cuentas, haciendo más formal el negocio, buscando la mejora continua, tanto en el servicio, como en los precios, brindando un mejor servicio, entre otras.

En términos generales se concluye que, entre las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen como actividad económica el comercio al por menor de carnes en el municipio de Cuautitlán Izcalli, es evidente que no existe conocimiento de la administración estratégica, no existe una estructura y no

utilizan herramientas financieras ni contables, por lo que debe proponerse la administración estratégica efectiva para fomentar la rentabilidad a partir de la internacionalización, dicha propuesta permite adaptarse a cualquier giro y actividad, especialmente en MiPyME.

Erróneamente, los empresarios de las MiPyME consideran que el incorporar elementos de administración estratégica representa gastos y costos, mismos que no están dispuestos a realizar, sin embargo, con base en los resultados, **cuesta más no tener una planeación estratégica, que implementarla, ésta genera ahorros y minimiza los costos para el cumplimiento de los objetivos financieros.**

## **CONCLUSIONES**

La calidad de los productos de la empresa “Productos Ahumados” es excelente, el sabor, el precio, la preparación es totalmente higiénica, con una larga vida de anaquel, es decir, tiene las características, que, aunadas a un excelente conocimiento de requisitos y trámites, podrían dar lugar a ser exportados.

Un país destino podría ser Canadá, como integrante del Tratado México-Estados Unidos-Canadá, ya que este país es un importante socio comercial para México y el segundo destino para sus exportaciones, geográficamente, cercano: “Al ser miembro del T-MEC, y por su cercanía geográfica, Canadá representa una oportunidad importante para México en la diversificación de las exportaciones” (Secretaría de Economía, 2021, p. 13).

Del gasto total promedio anual de hogares, el 9% se destina al consumo de alimentos y bebidas; debido a la pandemia, el mercado canadiense de alimentos ha tenido un aumento en la demanda de productos enlatados y congelados, por lo que, los productos ahumados con prolongada caducidad, tendrían excelente aceptación.

Los hábitos de consumo y compra del consumidor canadiense son: Si la calidad es garantizada, el precio no es un elemento determinante al momento de realizar la compra; conciencia sobre consumo sostenible y compra de productos orgánicos en envase ecológico; exigente en servicio al cliente y post-venta; elementos de responsabilidad social, producción ética y sostenible es importante en la compra y debido al multiculturalismo, el mercado está abierto a productos étnicos y exóticos.

El T-MEC beneficia a las MiPyME con la generación de un mercado con oportunidades similares a las de empresas multinacionales, se busca que estas empresas tengan una mayor contribución en el valor agregado regional mediante algunos capítulos específicos:

- Capítulo 7. Administración Aduanera y Facilitación del Comercio.

Elemento clave: Desarrollar procedimientos que requieran menos formalidades aduaneras que aquellas aplicadas conforme a los procedimientos formales de entrada.

- Capítulo 26, Competitividad.

Elemento clave: Desarrollar la cooperación en un entorno en apoyo a las PYMES.

- Capítulo 28, Buenas Prácticas Regulatorias

Elemento clave: Apoyar a las PYMES mediante buenas prácticas regulatorias

El análisis tanto al interior, como al exterior de la organización permite apreciar el panorama real para la formulación e implementación de las estrategias a aplicar en consecución de los objetivos empresariales, así como su evaluación y control posterior, por lo tanto, dicho análisis debe realizarse periódicamente para identificar cuál es la situación general presente y tomar decisiones con base en el resultado del examen.

La implementación de un modelo de administración estratégica requiere de la disposición de recursos, tanto humanos, como materiales, de tiempo, financieros y tecnológicos, sin embargo, una vez que se ha puesto en marcha y

se establecen objetivos, planes y estrategias concretas, los recursos aplicados producirán beneficios y rendimientos.

Sin duda, es de suma importancia el comercio entre países. Es importante para los países porque se satisfacen necesidades y se construyen relaciones que crean una ventaja comparativa. Esa ventaja se ve reflejada en las relaciones entre países con diferentes características, por ejemplo la economía de un país grande, como Estados Unidos y países con economías pequeñas, como México.

El T-MEC representa una opción para aquellas MiPyME que busquen expandir sus mercados y con ello, mejorar su rentabilidad y crecimiento; ofrece ventajas y expone condiciones que favorecen e impulsan el desarrollo de estas empresas.

Con la formalización, aplicando de manera adecuada un proceso de administración estratégica y con apego a la normativa general y específica del T-MEC para las MiPyME, estas empresas tienen más oportunidades de poseer una ventaja competitiva, así como mayor presencia y expansión de mercados, lo que contribuye a mejorar la rentabilidad y con ello, de manera generalizada, contribuir a la economía de México.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F. et al. *Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link?* *J Innov Entrep* 10, 29 (2021). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00170-8>
- Alonso-Aguilar, F. D. (2021, 30 junio). *Gestión Financiera y Competitividad. Estudio de las MiPymes de la ciudad Machala | Cumbres. Revista Cumbres*, 7(1).  
<https://investigacion.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/articloe/view/529>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo* (1.ª ed.). Prentice Hall.
- Arafat, M.Y., Khan, A.M., Ansari, M.S. et al. *What drives internationalization of new ventures? Evidence from India.* *J Innov Entrep* 11, 25 (2022).  
<https://doi.org/10.1186/s13731-022-00225-4>
- Banco de México. (2021). *Comercio de México por país, tratados de libre comercio y acuerdos comerciales.*
- Banco de México. (2021). *Directorio de cuadros y estructuras de información (SIE, Banco de México).* [banxico.org.mx](http://banxico.org.mx). Recuperado 28 de diciembre de 2021, de  
<https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?§or=1&accion=consultarDirectorioCuadros&locale=es>
- Blacutt Olmos, Jorge Alejandro A. (2019). *Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las*

- competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas*. Revista Perspectivas, (43), 135-148. Recuperado en 28 de diciembre de 2021, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332019000100006&lng=es&tlng=](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332019000100006&lng=es&tlng=).
- Calderón, C., & Rivas, S. (2019). *El TLCAN a 24 años de su existencia: retos y perspectivas*. (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones EÓN.
- Careaga, C. (2013). *Perspectivas del modelo empresarial chino*. (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial UOC.
- Carrasco, Carlos A., & Tovar-García, Edgar Demetrio (2021). *La restricción externa de México y la composición del comercio en un enfoque bilateral*. *Problemas del Desarrollo*. Revista Latinoamericana de Economía, 52(204), 113-140
- Celaya F., R., & Cervantes C., T. (2019). *Contabilidad básica* (2.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Chiñas, C. G., & Camacho, D. D. J. (2020). Estructura de las exportaciones y competitividad. El caso de México, 1995-2017. *Análisis económico*, 35(88), 119-145.
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. (2021). *Normas de Información Financiera* (16.<sup>a</sup> ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Corcoran, A. (2021). Comercios entre los Estados Unidos y países que hablan español. *Milligan Digital Repository*.

- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2), 13-26. Recuperado a partir de [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/700](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/700)
- David, F. R., & Carrión, M. Á. S. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Del Baldo, M., Baldarelli, MG. *Renewing and improving the business model toward sustainability in theory and practice*. *Int J Corporate Soc Responsibility* 2, 3 (2017). <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0014-z>
- Drucker, P. F. (2013). *La administración en una época de grandes cambios*. (1.<sup>a</sup> ed.). Debolsillo.
- Esparza Rodríguez, S. A., Martínez-Arroyo, J. A., Guerrero Dávalos, C., & Esquivel Fernández, E. (2021). Contingencias empresariales y regionales en la gestión de Mipymes manufactureras mexicanas de alimentos y bebidas. *Acta Universitaria* 31, e3179. doi. <http://doi.org/10.15174.au.2021.3179> Publicado: 08 de septiembre de 2021 Aceptado: 09 de julio de 2021
- Feenstra, R. C., & Taylor, A. M. (2008). *Comercio internacional* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Reverté.
- Freije, A., & Freije, I. (2009). *La estrategia empresarial con método* (3.<sup>a</sup> ed.). Editorial Desclée de Brower.
- García, J. J., & León, J. D. (2017). Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial. *Contaduría y Administración*, 62(3). <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.04.003>
- García P, V. M. (2015). *Análisis financiero* (1.<sup>a</sup> ed.). Grupo Editorial Patria.

- Giménez, A. (2020). *Organización y gestión del comercio internacional*. (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- González, A. C. L. (2019). *Administración Estratégica* (2.<sup>a</sup> ed.). Patria Educación.
- González, E. C. A. (2018). *Administración estratégica* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Goodstein, L. (1998). *Planeacion Estrategia Aplicada* (1.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- González Gutiérrez, J. M., & Esparza Íñiguez, M. A. (2020). Las competencias como modelo estratégico y competitivo para municipios en México rumbo al desarrollo sostenible. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 7(1).
- Hidalgo, R. (2018). Tendencias del comercio internacional de bienes, políticas comerciales y negociaciones multilaterales. *Economía y Desarrollo*, 159. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842018000100009&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842018000100009&script=sci_arttext&tlng=en)
- Hill, C., & Jones, G. R. (2010). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning Editores, S.A. De C.V.
- Ibarra-Morales, L.E., Blanco-Jimenez, M. and Hurtado-Bringas, B.A. (2020), "Internationalization of industrial small-medium enterprises in an emerging country", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 33 No. 1, pp. 71-94.
- INEGI. (2009). *Censos económicos 2009*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)

- INEGI. (2019). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa Censos Económicos 2019 Estratificación de los establecimientos*.
- INEGI. (2020). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas* (COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 285/20).
- Kassa, E.T., Getnet Mirete, T. Exploring factors that determine the innovation of micro and small enterprises: the role of entrepreneurial attitude towards innovation in Woldia, Ethiopia. *J Innov Entrep* 11, 26 (2022).  
<https://doi.org/10.1186/s13731-022-00214-7>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill Educación
- Loidi, J. M., & González, J. (2019). *ADN PyME: claves para darle vida y mejorar tu PyME* (1.ª ed.). EPUB.
- Longenecker, J. G. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. (16.ª ed.). Cengage Learning.
- López-Peña, K. A., & Fonseca-Hernández, R. G. (2018). La ayuda al comercio y su relación con la competitividad internacional de los países menos adelantados. *Economía & Sociedad*, 23(54).  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-34032018000200009](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-34032018000200009)
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 84-102.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>

- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1999). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. (1.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Moreno F., J. A. (2013). *Contabilidad de la estructura financiera de la empresa* (3.<sup>a</sup> ed.). Grupo Editorial Patria.
- Núñez A., L. (2016). *Finanzas 1 Contabilidad, planeación y administración financiera* (1.<sup>a</sup> ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Organización Mundial del Comercio. (2020). *Examen Estadístico del Comercio Mundial 2020*. World Trade Organization.
- Paul, K., Parra, C.M. Corporate social responsibility in international business literature: results from text data mining of the Journal of International Business Studies. *Int J Corporate Soc Responsibility* 6, 12 (2021).  
<https://doi.org/10.1186/s40991-021-00066-6>
- Prihatining, I. *Understanding The Internalization Stratey For MSMEs*. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(4), 1133-1140. (2021) <https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i4.249>
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad total y productividad* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Puyana, A. (2020). Del Tratado de Libre Comercio de América del Norte al Acuerdo México-Estados Unidos-Canadá. ¿Nuevo capítulo de la integración México-Estados Unidos? *El trimestre económico*, 87(347).  
<https://doi.org/10.20430/ete.v87i347.1086>
- Ramírez, J. H., & Díaz, C. A. (2019). *Economía internacional* (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones de la U.
- Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica* (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones UAPA.

- Rebollar, S., Gómez, G., & Martínez, F. E. (2020). Efectos de un arancel ad valorem sobre importaciones de carne de cerdo en México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 17(4).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez A., F. (2017). *Finanzas 2 Finanzas corporativas: una propuesta metodológica* (1.ª ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Romero, A. J. (2010). *Principios de contabilidad* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Romero, M. C., & Rébori, A. (2010). UN ÍNDICE PARA «MEDIR» EL NIVEL DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EMPRESAS INTENSIVAS EN EL USO DE TECNOLOGÍA. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 3–20.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Sánchez Almanza, A. (2020). México-Estados Unidos de América ¿una estrategia de desarrollo con integración territorial de beneficios mutuos? *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial desafíos actuales y escenarios futuros*. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C.
- Santes, R. V. (2019). La economía de México en el TLCAN. Balance y perspectivas frente al T-MEC (USMCA) (1.a ed.). Juan Pablos Editor.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019, Julio). *Tratados comerciales, un punto a favor de México*.

<https://www.gob.mx/agricultura/articulos/tratados-comerciales-un-punto-a-favor-de-mexico?idiom=es>

Secretaría de Economía. (2009, Junio). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Economía. (2019, Junio). *Reporte T-MEC* (Nº 1).

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/469031/Reporte-TMEC\\_n01-esp\\_20190612\\_b.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/469031/Reporte-TMEC_n01-esp_20190612_b.pdf)

Secretaría de Economía. (2019, Septiembre). *Reporte T-MEC* (Nº 17).

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/498701/Reporte-TMEC\\_n17-esp\\_20190930\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/498701/Reporte-TMEC_n17-esp_20190930_.pdf)

Secretaría de Economía. (2019, Octubre). *Reporte T-MEC* (Nº 20).

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/506454/Reporte-TMEC\\_n20-esp\\_20191029\\_b.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/506454/Reporte-TMEC_n20-esp_20191029_b.pdf)

Secretaría de Economía. (2021). *T-MEC México exporta a Canadá* (Nº 1).

Simon, H. A. (2021). *El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Errepar.

Sistema de información sobre comercio exterior. *CAPÍTULO 25 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. (2020, Junio). T-MEC.

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/465807/25ESPPequena syMedianasEmpresas.pdf>

Suárez, M. V. E., & Vázquez, A. G. (2017). *Desarrollo sustentable* (2.<sup>a</sup> ed.).

Grupo Editorial Patria.

- Thompson, A. A., Sutton, C., Strickland, A. J., Peteraf, M. A., Janes, A., Gamble, J. E., & González, E. C. A. (2018). *Administración estratégica* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Tugores, J., & Bonilla, M. (2020). Comercio, distribución y crecimiento: Una aproximación ricardiana a problemas actuales. *Revista de Economía Mundial*. <http://hdl.handle.net/2445/178002>
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial* (3.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Vargas-Hernandez, J. G., & Cardenaz, R. C. (2019). El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Mpymes Asistido por el Proceso Administrativo como Herramienta Competitiva. *Revista Administração em Diálogo*, 21(3), 87-114.
- Zamorano, E. (2011). *Análisis financiero para la toma de decisiones* (3.<sup>a</sup> ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de identificación de fortalezas y debilidades para mejorar la rentabilidad en las MiPyME

# Cuestionario final para evaluación de administración estratégica en MiPyME dedicadas a la venta de pollo y carne en Cuautitlán Izcalli

**\*Obligatorio**

Nombre del empresario o del negocio (opcional)

1. ¿Cuántas líneas de producto tiene tu empresa? \*

De 1 a 3

De 3 a 5

De 5 a 7

De 7 a 10

10 o más

2. ¿Qué tipo de producto ofreces? \*

Carne (cerdo, res)

Pollo

Ambos

3. ¿Cuál es el giro de tu negocio de productos cárnicos? \*

Comerciante

Productor

Ambos

4. ¿Responde la calidad de tus productos a los deseos de sus consumidores? \*

Nunca

Casi nunca

Ocasionalmente

Casi siempre

Siempre

5. ¿Son todos tus productos individualmente rentables? \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indeciso

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad que obtienes? \*

Entre el 1 y el 2.5%  
Entre el 2.6 y el 5%  
Entre el 5.1 y el 7.5%  
Entre el 7.6% y el 10%  
Más del 10%  
Desconozco

7. ¿Tienes elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes? \*  
Nunca  
Casi nunca  
Ocasionalmente  
Casi siempre  
Siempre

8. ¿Analizas la información financiera y la rentabilidad de los diferentes productos vendidos? \*  
Nunca  
Casi nunca  
Ocasionalmente  
Casi siempre  
Siempre

9. ¿Cómo consideras que sería más competitivo tu negocio? \*  
Por la calidad  
Por el precio  
Mejora de atención y servicio  
Mejorando la imagen  
Mejorando el empaque y presentación

10. ¿Te interesaría exportar tus productos? \*  
Totalmente en desacuerdo  
En desacuerdo  
Indeciso  
De acuerdo  
Totalmente de acuerdo

11. ¿Cuál es el comportamiento o la tendencia del número de clientes en este momento? \*  
Creciendo  
Decreciendo  
Estancado  
No lo sé

12. ¿Dispone tu negocio de elementos de planeación estratégica? \*  
Totalmente en desacuerdo  
En desacuerdo  
Indeciso  
De acuerdo  
Totalmente de acuerdo

13. ¿Cuántos proveedores diferentes contratas en tu negocio? \*

De 1 a 3  
De 3 a 5  
De 5 a 7  
De 7 a 10  
10 o más

14. ¿Normalmente realizas una asignación eficiente de los recursos para aumentar tu rentabilidad? \*

Nunca  
Casi nunca  
Ocasionalmente  
Casi siempre  
Siempre

15. Al iniciar tu negocio, ¿Cuál fue la forma de financiamiento? \*

Recursos propios  
Préstamo familiar o personal  
Préstamo en institución financiera

16. En promedio, ¿en cuánto tiempo recuperaste la inversión inicial de tu negocio? \*

3 meses  
6 meses  
9 meses  
12 meses  
Más de 12 meses

## Anexo 2. Cuestionario de identificación de variables del entorno: amenazas u oportunidades

### Variables del entorno: amenazas u oportunidades

De acuerdo con su situación particular, elija la opción que mejor defina su respuesta, entendiendo que una oportunidad es algo externo que me ayuda o favorece y una amenaza es todo lo externo que me puede llegar a perjudicar.

\*Obligatorio

Nombre del empresario o del negocio (opcional)

La inestabilidad económica del país: \*

- Amenaza alta
- Amenaza baja
- Oportunidad alta
- Oportunidad baja
- Estoy indeciso (a)

El tipo de cambio: \*

- Amenaza alta
- Amenaza baja
- Oportunidad alta
- Oportunidad baja
- Estoy indeciso (a)

El crecimiento de la industria: \*

- Amenaza alta
- Amenaza baja
- Oportunidad alta
- Oportunidad baja
- Estoy indeciso (a)

La inflación: \*

- Amenaza alta
- Amenaza baja
- Oportunidad alta
- Oportunidad baja

Estoy indeciso (a)

El pago de los impuestos: \*

Amenaza alta

Amenaza baja

Oportunidad alta

Oportunidad baja

Estoy indeciso (a)

Un Tratado de Libre Comercio: \*

Amenaza alta

Amenaza baja

Oportunidad alta

Oportunidad baja

Estoy indeciso (a)

El tamaño del mercado: \*

Amenaza alta

Amenaza baja

Oportunidad alta

Oportunidad baja

Estoy indeciso (a)

La renovación de mandatos públicos: \*

Amenaza alta

Amenaza baja

Oportunidad alta

Oportunidad baja

Estoy indeciso (a)

La tramitología que se requiere para operar el negocio (trámites para apertura y operación): \*

Amenaza alta

Amenaza baja

Oportunidad alta

Oportunidad baja

Estoy indeciso (a)

La generación de empleos formales y dignos: \*

Amenaza alta

Amenaza baja

Oportunidad alta

Oportunidad baja

Estoy indeciso (a)

El tamaño de las familias: \*

Amenaza alta

Amenaza baja

Oportunidad alta  
Oportunidad baja  
Estoy indeciso (a)

El desarrollo del lugar: \*  
Amenaza alta  
Amenaza baja  
Oportunidad alta  
Oportunidad baja  
Estoy indeciso (a)

La facilidad de acceso a la tecnología: \*  
Amenaza alta  
Amenaza baja  
Oportunidad alta  
Oportunidad baja  
Estoy indeciso (a)

Los nuevos competidores \*  
Amenaza alta  
Amenaza baja  
Oportunidad alta  
Oportunidad baja  
Estoy indeciso (a)

La localización geográfica: \*  
Amenaza alta  
Amenaza baja  
Oportunidad alta  
Oportunidad baja  
Estoy indeciso (a)

La contaminación: \*  
Amenaza alta  
Amenaza baja  
Oportunidad alta  
Oportunidad baja  
Estoy indeciso (a)

### Anexo 3. Cuestionario de identificación de capacidades internas: fortalezas y debilidades

Capacidades internas: fortalezas y debilidades  
De acuerdo con su situación particular, elija la opción que mejor defina su respuesta, entendiendo que una fortaleza es algo interno en lo que la empresa es buena y destaca y una debilidad es algo interno en lo que se debe mejorar, es decir, algo en lo que no es muy buena.

\*Obligatorio

Nombre del empresario o del negocio (opcional)

Imagen corporativa y reconocimiento de la marca: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Comunicación: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Servicio y atención al cliente: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Buenas relaciones con proveedores: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Conocimiento de procedimientos y procesos: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Conocimiento de funciones: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Efectividad en los procesos y la entrega: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Valor agregado en los productos: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Calidad en los productos: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Departamento de personal: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Recursos existentes disponibles: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Rentabilidad, retorno de la inversión: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Liquidez: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)

Identificación de costos: \*

Fortaleza mayor  
Fortaleza menor  
Debilidad mayor  
Debilidad menor  
Estoy indeciso (a)