



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

FACTORES EXÓGENOS Y ENDÓGENOS QUE INCIDEN EN LA CAPACIDAD
PARA COMPETIR: CASO AGENCIA ADUANAL EXPORTALIA S.C. DE TIJUANA,
BAJA CALIFORNIA, MÉXICO.

TESIS:

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

VICTOR ALEJANDRO CERNA MONTES

Director de tesis

Dra. Nancy Imelda Montero Delgado

Codirector

MBA. Rocío Villalón Cañas

Tijuana, B.C.

Marzo 2018

Dedicatoria:

A mi madre, que ha dado todo por mí.

A mi padre, que descansa en paz.

A mis hermanas.

A mi familia.

Al amor de mi vida.

Índice

Resumen.....	6
Introducción	8
Capítulo 1 Generalidades del proyecto.....	10
1.1 Antecedentes y situación actual de la empresa.....	10
1.2 Justificación	12
1.3. Definición del problema	13
1.4 Objetivo del proyecto.....	13
Capítulo 2 Marco teórico	14
2.1 Ciencias económicas administrativas.....	15
2.2 Economía	15
2.2.1 Oferta y demanda.....	16
2.2.2 Mercado	16
2.3 Administración	17
2.3.1 Importancia de la administración	18
2.3.2 Proceso administrativo	18
2.4 Progreso.....	19
2.5 Eficiencia, eficacia y efectividad	19
2.6 Productividad	20
2.7 Exógeno y endógeno	20
2.8 Competitividad.....	21
2.8.1 Concepto de competitividad.....	21
2.8.2 Modelos que explican la competitividad.	22
2.9 Factores endógenos.....	26
2.10Modelo de diagnóstico interno.....	26
2.10.1.Cadena de valor y sistema de valor	27
2.11 Modelos de diagnóstico externos.....	29
2.11.1 Cinco fuerzas competitivas	29
10.11.2 Diamante de Porter.....	32

2.12 Modelos de diagnóstico híbridos.	33
2.12.1 Análisis FODA.....	34
2.12.2 Análisis CRECE.....	34
2.13 Estrategia competitiva.....	35
Capítulo 3 Marco contextual	36
3.1 Importancia del comercio mundial	36
3.2 México, importancia del comercio internacional	40
3.3 Baja California, importancia del comercio Internacional.....	42
3.4 Tijuana, importancia del comercio internacional.....	44
3.5 Agencias aduanales	45
Capítulo 4 Metodología.	47
4.1 Tipo de Investigación	47
4.2 Tipología.....	48
4.3 Método.....	48
4.4 Generalidades del estudio de caso.....	49
4.4.1Operacionalización de las variables(Definición de variables involucradas).....	49
4.4.2 Sujeto de estudio.....	50
4.5Técnica de recolección de datos e instrumentos.....	50
4.5.1. Diseño del instrumento de recolección de datos.....	51
4.5.2. Validación y Confiabilidad del Instrumento de recolección de datos	51
4.6 Obtención de la Información	52
4.7 Análisis de los datos.....	53
Capítulo 5 Desarrollo del caso de estudio.....	53
5.1. Fase I. Nivel micro	54
5.1.1 Análisis FODA.....	54
5.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	57
5.1.3Sistema de valor	58
5.1.4. Conclusión del nivel micro.	58
5.2 Análisis Externo	59
5.2.1 Nivel meso	59
5.2.2 Conclusión nivel meso:.....	60

5.2.3 Nivel macro.....	61
5.2.4 Conclusión nivel macro:	61
5.2.5 Nivel meta.....	62
5.2.6 Conclusión nivel meta:.....	63
5.3 Selección de la estrategia adecuada.....	64
5.3.1 Plan de implementación	64
Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones	65
Bibliografía.....	67
Anexos	74

Lista de gráficas y tablas

1. Figura 1 Descripción de trabajo terminal.....	7
2. Figura 2 Estructura de marco teórico.....	15
3. Figura 3 Competitividad sistémica.....	23
4. Figura 4 Etapas en el estudio de caso.....	48
5. Figura 5 Matriz de congruencia.....	49
6. Figura 6 Cuadro de variables involucradas.....	49
7. Figura 7 Cronología de recolección de información dentro de la empresa.....	52
8. Figura 8 Fases de desarrollo del caso.....	53
9. Figura 9 Resultados de análisis FODA.....	55
10. Figura 10 Resultados de análisis de Cadena de valor.....	56
11. Figura 11 Matriz de evaluación interna.....	56
12. Figura 12 Matriz de evaluación externa.....	57
13. Figura 13 Resultados de análisis de Sistema de valor.....	58
14. Figura 14 factores exógenos y endógenos.....	63
15. Figura 15 Elección de la estrategia más adecuada.....	64
16. Figura 16 Plan de implementación.....	64
17. Gráfica 1 Importación de bienes y servicios (% del PIB).....	37
18. Gráfica 2 Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB).....	38
19. Gráfica 3 Exportaciones de bienes y servicios México (% del PIB).....	40
20. Gráfica 4 Importación de bienes y servicios México (% del PIB).....	41

Resumen

Existen diferentes factores que inciden en la competitividad de una empresa, pero la mayoría de los autores coinciden en la necesidad de implementar las mejores prácticas, la mejora continua y la búsqueda una ventaja competitiva, además del conocimiento del medio ambiente de la misma. El propósito del presente proyecto es indagar sobre los factores que inciden en la competitividad de las agencias aduanales, ya sean factores internos o externos, basados en el modelo de competitividad sistémica. Se comienza con un análisis teórico para seguir con la aplicación del modelo sistémico y herramientas auxiliares. De esta manera se obtendrá información valiosa que ayude a la empresa a conocer su situación actual y con la cual pueda tomar decisiones para mejorar su funcionamiento y elevar su competitividad. Con los resultados se demuestra que el ambiente ha impactado negativamente el funcionamiento de la empresa, en contraste cuenta con oportunidades para mejorar su estado actual.

Palabras clave: competitividad, sistémica, indicadores, agencia, aduanal,

Abstract

There are different factors that affect the competitiveness of a company, but most authors agree on the need to implement best practices, continuous improvement and search for a competitive advantage, as well as knowledge of the environment. The purpose of this project is to investigate the factors that affect the competitiveness of customs agencies, whether internal or external factors, based on the model of systemic competitiveness. It begins with a theoretical analysis to continue with the application of the systemic model and auxiliary tools. In this way, valuable information will be obtained that helps the company to know its current situation and with which it can make decisions to improve its operation and increase its competitiveness. With the results it is demonstrated that the environment has negatively impacted the operation of the company, in contrast it has opportunities to improve its current state.

Keywords: competitiveness, systemic, indicators, customs, broker.

Figura 1 descripción de trabajo terminal

Disciplina de estudio:	Ciencias Administrativas
Área de conocimiento:	Administración de negocios.
Especialidad:	Empresas de Servicios
Objetivo de estudio:	Analizar los factores exógenos y endógenos que inciden en la capacidad para competir: caso agencia aduanal Exportalia S.C. de Tijuana, Baja California, México.
Sujetos de estudio:	Empresario de agencia aduanal Francisco Alberto Manrique Padilla
Problema abordado:	El desconocimiento de los factores que han llevado a la empresa a perder mercado poniendo en riesgo su posicionamiento y desarrollo.
Finalidad:	Identificar los factores exógenos y endógenos que inciden en la capacidad para competir de la Agencia Aduanal Exportaría para diseñar estrategias que coadyuven a mejoren la competitividad de la misma.
Tipo de Investigación:	Estudio de caso
Modelo de Investigación	Competitividad sistémica
Instrumento de recolección de datos:	Investigación documental, observación y entrevistas.
Pruebas estadísticas:	Estadística descriptiva
Autor:	Víctor Alejandro Cerna Montes
Director de tesis	Dra. Nancy Imelda Montero Delgado
Codirector	M.B.A. Roció Villalón Cañas

Fuente: Elaboración propia, basado en Rivera García, B. (2005). Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación. Tesis Doctoral, Instituto Politécnico Nacional.

Introducción

Con la apertura comercial de México y en general en el mundo, las actividades de comercio exterior se han vuelto muy importantes, debido a la globalización que permite realizar compras o ventas de mercancías o servicios en cualquier parte del mundo en poco tiempo. En el caso de nuestro país las leyes mexicanas recomiendan a las empresas buscar los servicios de los un agentes aduanales para que los apoye en la correcta importación o exportación de mercancías. El sector de agencias aduanales en Tijuana carece de estudios especializados sobre competitividad, por lo tanto éste proyecto toma especial importancia y debido a su enfoque puede servir de apoyo al sector.

Es importante destacar que las agencias aduanales deben actualizarse constantemente y adaptarse a las políticas de comercio exterior, pero esto no las exenta de mejorar su comportamiento interno. Las agencias aduanales tienen que competir constantemente y deben atender de manera eficiente a cada uno de sus clientes, además las nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos en las operaciones, esto las obliga a mejorar sus procesos.

Por otro lado el comercio exterior es una materia delicada e importante, cambiante y compleja. La diversidad de bienes y mercancías, la determinación de su valor, su descripción y clasificación arancelaria, con base en la tarifa, las reglas generales y complementarias de la ley, las notas de la tarifa, las regulaciones y restricciones no arancelarias, las reglas de origen, la existencia de múltiples tratados internacionales, las reglas de comercio exterior, de la miscelánea fiscal, reglas de tratados, el manual de operación aduanera y demás disposiciones aplicables, representan un reto, que sólo se enfrenta con preparación y conocimientos, que se adquieren con estudio constante, dedicación y esfuerzo. Se trata de conocimientos especializados que difícilmente tienen otros profesionistas.

La empresa necesita conocer cuáles son las áreas que generan ventajas o desventajas competitivas. La competitividad se genera principalmente desde el interior de las empresas, gracias a una buena gestión administrativa de los recursos disponibles y a la mezcla correcta de los demás factores que la generan. Por lo tanto es tan importante identificar los factores que inciden en la competitividad de la empresa, para implementar acciones que puedan corregir las desventajas que puedan tenerse y aprovechar las ventajas que actualmente se tienen.

Los factores internos dependen de la administración y se deben analizar con detalle, si la empresa quiere mejorar su nivel competitivo y en general su situación actual debe comenzar por el interior y que sus operaciones generan una ventajas competitivas sustentables, para que los clientes elijan antes que a otras agencias, que mantengan la fidelidad; que la recomienden. Además la buena gestión en la empresa, puede ayudar a mejorar la competitividad, productividad, rentabilidad y solvencia.

A pesar de que los factores externos no dependen de la compañía, siempre estarán presentes, porque forman parte del medio ambiente y se deben conocer para saber cómo afrontarlos, qué riesgos puede tener, cuáles afectan al sector y saber cuáles pueden aprovecharse para generar competitividad. Ya que todos los factores interactúan entre sí a favor o en contra como veremos más adelante. Se debe manejar el entorno para que afecte lo menos posible, aunque existan eventos inesperados, se pueden prevenir sus efectos.

Ahora bien, en general se ahondará en los puntos más relevantes en cuanto a la competitividad, su concepto, los factores que la impulsan y demás puntos que conforman el objeto principal de este proyecto. Se busca encontrar las áreas endebles en la empresa que inhiben la competitividad de la misma, para proponer soluciones estratégicas que la ayuden a mejorar su nivel competitivo.

Capítulo 1 Generalidades del proyecto

1.1 Antecedentes y situación actual de la empresa

En la actualidad, de acuerdo a Piñón (2014), para competir en los mercados externos es importante conocer los mecanismos y procedimientos que requieren cumplir las operaciones comerciales, así como estar atento a los cambios que realizan los principales países, en sus mecanismos y disposiciones de importación. Además indica que una fuerte estructura económica, un alto nivel de producción y sobre todo una estable certidumbre económica son los elementos que permiten el desarrollo de un país y por ende ser más competitivo.

Por otro lado, la competitividad es un concepto complejo, como menciona Alonso (2009), también es multidimensional, si bien este último término pone de manifiesto que puede llegar a confundirse la dimensionalidad del concepto con la multiplicidad de sus factores causales, es decir, desde un punto de vista que observe la competitividad como una variable dependiente de una red compleja de recursos causales, es enteramente consistente afirmar que la competitividad puede considerarse como un constructo unidimensional conformado por múltiples factores.

Ahora bien, la agencia aduanal Exportaría fue fundada el año 1998. Cuenta con 2 subsidiarias, una empresa de transportes que se dedica a la transportación de mercancías y un almacén en EE.UU. que complementa el servicio al cliente. Su mercado se enfoca en el sector maquilador de Tijuana y sus alrededores, ya que no se limita al Estado de Baja California. A diferencia de otras agencias, no realiza importaciones de vehículos. Actualmente cuenta con 15 empleados distribuidos entre las subsidiarias. Ofrece servicios como importación y exportación de mercaderías, asesoría en comercio internacional, servicios logísticos, almacenajes, crossdocking, la cual es una estrategia logística dónde productos son descargados desde un elemento de llegada (camión, vagón de tren) e inmediatamente movidos hacia un elemento de transporte de carga (generalmente

un camión) con un tiempo mínimo de almacenamiento y manipulación; además del servicio de transporte.

A través de casi veinte años ha tenido varios cambios considerables en su estructura. Comenzó con pocos empleados que fueron aumentando conforme se fortalecía la empresa, llegó a tener más de 50, ganando una gran posición de mercado, sólo por detrás del líder la Agencia Aduanal Pérez Ortiz. Fueron años de bonanza que se vieron frustrados al momento de fragmentarse las relaciones internas, causando la división de varios socios importantes. Aun así la empresa logró soportar el cambio, aunque perdió clientes muy importantes, nunca dejó de esforzarse por recuperar el rumbo.

En el año 2014 tuvo su crisis más fuerte al perder la patente base de operación. Se liquidó a la gran mayoría de los empleados y se mantuvieron muy pocos. Un año después, consiguió rentar otra patente y comienza el proceso de recuperación de mercado. A pesar de la experiencia, las condiciones en el mercado han cambiado y no favorecen. Además el nivel de costos de operación han incrementado. Por otro lado, la autoridad fiscal ha reducido su tolerancia y por créditos fiscales diferentes al comercio exterior ha cancelado patentes de agentes aduanales poniendo en alerta al sector.

Gracias al trabajo en conjunto se logra recuperar y mantener a clientes importantes, de esta manera la empresa se fortalece y genera más confianza en los empleados, socios y lo más importante en los clientes.

Actualmente la competencia es muy fuerte, ya que existen en Tijuana alrededor de 257 agencias aduanales, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2014). Además de las comercializadoras de las cuales no se tiene un conteo exacto, inundan el mercado, que no son agencias especializadas, pero abarcan en conjunto una gran cantidad de clientes. Además el líder en el mercado la agencia aduanal Pérez Ortiz no cede, se ha mantenido por muchos años vigente y ha ganado prestigio durante el mismo, además de no haber sufrido

ninguna pérdida de patente, esto indica un alto grado de conocimiento, dominio y responsabilidad.

Actualmente la agencia Exportalia tiene pocos clientes, que forman un pilar importante para su desarrollo, mantiene empleados claves en puestos operativos y directivos que mantienen vigente el servicio. Los ingresos han reducido drásticamente además se cambió la ubicación de las oficinas, dejando en desuso la mayoría del edificio. La empresa de transportes tiene más actividad en el lado americano.

1.2 Justificación

Valor económico:

En la medida en que la empresa sea capaz de aumentar su nivel competitivo, podrá aumentar su mercado, cartera de clientes y por lo tanto podrá aumentar sus utilidades. Esto podrá darles a los empleados aumentos en sus salarios y mejoras en su calidad de vida.

Valor social:

Una empresa que aumente sus utilidades tendrá que pagar más impuestos estatales y federales, que pueden utilizar para el mejoramiento de los servicios públicos. Además tendrá mayor oferta de empleo, beneficiando a la población desempleada. El aumento de operaciones y competitividad podrá beneficiar a los involucrados en la cadena de suministro y en general a la economía del país.

Valor metodológico:

Los resultados de este proyecto pueden servir al gremio de agencias aduanales en Tijuana, debido a que no se han realizado investigaciones sobre la competitividad de agencias aduanales. Por otra se pretende aportar conocimientos valiosos para el área académica; que este trabajo sea de utilidad para futuras investigaciones y los hallazgos sean de provecho para quien lo consulte.

1.3. Definición del problema

Actualmente la agencia se encuentra en un mercado muy competido en el cual se requiere un servicio lo más eficientemente posible, porque el cliente siempre busca que su trámite se lo más rápido y dinámico posible.

Durante los últimos años ha perdido clientes importantes, que en conjunto suman alrededor de 80,000 pesos mensuales de pérdida. Por otro lado las multas por errores o retrasos en la entrega de mercancías generan un costo aproximado de 20,000 pesos al mes. Es necesario conocer si la problemática actual es resultado de factores internos de estructura o desempeño de la empresa o bien si son factores externos que enfrentan en general todas las agencias aduanales. A partir de este panorama resulta imperativo para la empresa conocer los resultados de este proyecto para tomar las medidas necesarias que mejore su competitividad.

El problema de estudio se define como: "El desconocimiento de los factores que han llevado a la empresa a perder mercado y pone en riesgo su posicionamiento y desarrollo".

1.4 Objetivo del proyecto

Objetivo general:

Identificar los factores exógenos y endógenos que inciden en la capacidad para competir de la Agencia Aduanal Exportaría para diseñar estrategias que coadyuven a mejoren la competitividad de la misma.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores exógenos que inciden en la capacidad para competir de la Agencia Aduanal Exportalia.
- Identificar los factores endógenos que inciden en la capacidad para competir de la Agencia Aduanal Exportalia.

- Diseñar y proponer estrategias que coadyuven a mejoren la competitividad de la agencia aduanal Exportalia.

Preguntas de investigación:

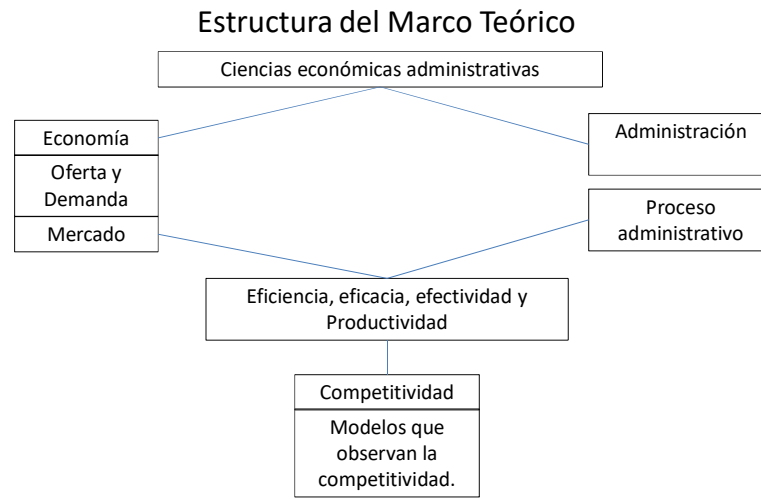
- ¿Cuáles son los factores exógenos que afectan el nivel de competencia de las agencias aduanales en Tijuana, B.C.?
- ¿Cuáles son los factores endógenos que afectan el nivel de competencia de las agencias aduanales en Tijuana, B.C.?
- ¿Qué estrategias se diseñaron que coadyuven a mejoren la competitividad de la empresa Exportalia?

Capítulo 2 Marco teórico

En este capítulo se presenta la recopilación literaria sobre la competitividad y su origen tanto económico como administrativo, comenzando por las ciencias económico administrativas que forman parte de la raíz del concepto de competitividad, además de analizar temas del entorno como oferta y demanda para entender el comportamiento del mercado. De esta manera se podrá ahondar en temas que competen a la empresa, como la correcta administración, el proceso administrativo y en general los factores que en conjunto puede generar mayor competitividad, como la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad.

Posteriormente se tratará el tema principal de este proyecto, la competitividad, los enfoques de los diferentes autores, sus modelos de esta manera se establece un panorama teórico que servirá de soporte para las necesidades detentadas, seguido de una comparación entre los diferentes modelos y la elección del más adecuado de acuerdo a las necesidades de este proyecto. A continuación se muestra la estructura del marco teórico (figura 2).

Figura 2. Estructura de marco teórico



Fuente: Elaboración propia.

2.1 Ciencias económicas administrativas

Las ciencias económico administrativas son ramas de las ciencias sociales, las cuales como lo menciona Ayala (2000), hacen objeto de estudio a la organización de la vida colectiva, atendiendo a las estructuras sociológicas. Por lo tanto si se desea analizar el comportamiento empresarial, en este caso la competitividad, se debe recurrir a las ramas de ésta ciencia.

2.2 Economía

La economía, es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los distintos individuos. Asimismo la distribución de mercancías y su distribución se lleva a cabo dentro de un mercado, el cual es un mecanismo mediante el cual los

compradores y los vendedores interactúan para determinar precios e intercambiar bienes y servicios, Samuelson & Nordhaus (2010).

También Resico (2008), proporciona el concepto de economía como el estudio de la actividad humana dirigida a la consecución de bienes útiles y escasos. De esta manera se puede entender que la economía enfoca su estudio en las actividades productivas que buscan satisfacer las necesidades de los demandantes por medio de bienes adecuados a las mismas.

2.2.1 Oferta y demanda

De acuerdo con McCarthy & Perraul (2004), la demanda es la cantidad de bienes y servicios que los agentes económicos desean y pueden comprar a un precio determinado. De esta manera la cantidad que se demanda de un producto tiende a variar en sentido inverso del precio, mientras permanezcan constantes las condiciones objetivas y subjetivas en que actúan los compradores.

Con respecto a la oferta de acuerdo a Morchón & Beker (2008), es la intención de vender o estar dispuesto a ello, mientras que vender es hacerlo realmente. La oferta refleja las intenciones de venta de los productores y la curva de la demanda muestra las distintas cantidades de un bien que un productor desea ofrecer para cada precio, por unidad de tiempo, permaneciendo los demás factores constantes.

2.2.2 Mercado

El mercado según Pindyck & Rubinfeld (2009), es el conjunto de compradores y vendedores que a través de sus interacciones reales o potenciales determinan el precio de un producto o de un conjunto de productos. Por otro lado, en el mercado las empresas como los países buscan aumentar sus utilidades, pero este objetivo no es tan sencillo porque no son los únicos actores, existen otras entidades que

buscan una meta similar, así que compiten en el mismo lugar, tratando de ganar la mayor proporción del mismo.

No obstante, existen diferentes condiciones de operación en los mercados, uno es el mercado de competencia perfecta, que es una representación idealizada de los mercados de bienes y servicios, en los que la interacción de la oferta y la demanda determinan el precio, en el cual existe un gran número de compradores y vendedores, los bienes son homogéneos, tanto compradores como vendedores tienen pleno conocimiento del precio del mercado y hay libre movilidad de los recursos productivos. Tirado (2008).

Mientras que en el mercado de competencia imperfecta como establece Trejo (2009), un solo agente de los que funcionan en el mercado o unos pocos manipulan la condición del producto y pueden afectar directamente a la formación de los precios. Cuando existen solo dos oferentes de un producto en el mercado, se dice que existe un duopolio, cuando se tiene tres o cuatro oferentes entonces el mercado se domina por un oligopolio.

Para efecto de este proyecto se visualiza una competencia de mercado mixta, si bien es cierto que se tienen ofertantes y demandantes que de alguna manera influyen en el precio, también se reconoce que el posicionamiento de algunas de las agencias aduanales hace que el nivel de competencia sea cada vez más agresivo.

2.3 Administración

Para Jiménez (1974), la administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas, prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos (organizaciones) permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. Por su parte Money (1954), la define como el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de

la naturaleza humana y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como, la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.

2.3.1 Importancia de la administración

Llegados a este punto, se debe analizar el comportamiento de las empresas de manera individual en el mercado, las cuales no sólo se dedican a ofertar o demandar bienes y servicios, también tienen que ocuparse de la administración del negocio para cumplir con las necesidades y obligaciones que le corresponden. De ahí la importancia de la administración, el gestionar los recursos de la manera adecuada para mejorar el desempeño empresarial para cumplir con los objetivos planteados y así poder conseguir mayores utilidades. Para Fernández (1991), es importante porque persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

2.3.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo tiene diferentes vertientes y una de las más trascendentes es la de Chiavenato (2006), quien lo define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales, en general la mayoría de los conceptos son similares, con algunas variantes, por el número de procesos.

De ahí que Fernández (2006), tenga el concepto de administración como perseguir la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, a diferencia de Chiavenato, plantea 3 pasos en el proceso administrativo, planeación, implementación y control. De igual forma, realiza una clasificación de los mecanismos de operación primero clasifica a los objetivos en institucionales, de servicio, sociales, económicos y mecanismo

de operación: dirección, asesoramiento, información, participación, individual, planear, implementar, controlar.

La importancia del proceso administrativo en una empresa radica en la habilidad de esta para interactuar y moverse entre sus etapas creando sinergia con la finalidad de garantizar la operatividad eficiente de la empresa, reduciendo la incertidumbre y de ahí su importancia para observarlo.

2.4 Progreso

El progreso de los países, para Smith (1776); la riqueza de una nación depende de los ingresos de las personas en el país y lo que pueden consumir, no el oro y la plata en poder de los monarcas y los nobles. Adam Smith decía que las importaciones de bienes y servicios más que las exportaciones son el propósito del comercio, y éstas más que la acumulación del oro y la plata mejoran el nivel de vida de las personas.

Gracias a las actividades de comercio exterior se facilita la obtención de insumos a las empresas, las cuales obtienen productos y servicios a los mejores precios en cualquier parte del mundo, creando una red de comercio que beneficia a los participantes.

2.5 Eficiencia, eficacia y efectividad

Para lograr progreso se requiere eficiencia, eficacia, efectividad y productividad. Para Makiwn (2012), la eficiencia es la característica de la sociedad que busca extraer lo más posible de sus recursos escasos, es decir explotarlos al máximo para obtener las mayores beneficios.

Mientras tanto la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1999), define la eficacia como el cumplimiento de metas y objetivos o a la satisfacción de la necesidad que motivó el diseño y desarrollo de la iniciativa, sin

importar los costos y el uso de recursos la y la efectividad constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos.

2.6 Productividad

La productividad como menciona Ozuna (2012), es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. No se debe confundir competitividad con productividad, puede haber empresas productivas, más no competitivas; pero una empresa competitiva sí debe ser productiva. Digamos que la productividad es uno de los factores de la competitividad.

De ahí que Medina & Mauricci (2014), establecen la diferencia entre los conceptos anteriores, primeramente la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos.

2.7 Exógeno y endógeno

Ahora bien el enfoque de éste trabajo busca encontrar los factores exógenos y endógenos que inciden en la competitividad, que de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española (2014), exógeno hace referencia a algo que se genera o se forma en el exterior, o en virtud de causas externas, por otra parte, endógeno que se forma o engendra en el interior de algo, como la célula que se forma en el interior de otra.

2.8 Competitividad

2.8.1 Concepto de competitividad

Uno de los primeros estudios acerca de la competitividad fue el de Adam Smith (1958), quien establece que el comercio entre dos naciones está basado en la ventaja absoluta. Cuando una nación es más competitiva que otra(o tiene una ventaja absoluta) en la producción de una mercancía, pero es menos eficiente que otra nación (o tiene una desventaja absoluta) al producir una segunda mercancía, entonces ambas naciones pueden ganar si se especializan en la producción de la mercancía de su ventaja absoluta e intercambian parte de su producción con la otra nación, a cambio de la mercancía de su desventaja absoluta.

En este orden de ideas, el modelo de David Ricardo (1817), establece que cada país se especializa en aquellos bienes en los que es más eficiente, en comparación con otros. Es decir, que un país exporta aquellos bienes y servicios que puede producir a un costo menor, e importará aquellos bienes y servicios que produce otro país a un costo menor en otras palabras se trata de que ambas naciones se beneficien de esos intercambios comerciales.

La competitividad para Porter (1979), está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Otro enfoque similar de Flores & González (2009), adoptado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico define la competitividad como capacidad de la empresa, industria, región o nación para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando expuesta a la competencia internacional.

También la CEPAL (2010) define a la competitividad en primer lugar, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad y, segundo, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. A partir de estas perspectivas, la competitividad regional puede ser definida como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región.

La competitividad empresarial, en términos de Abdel & Romo (2005), se ve afectada por las condiciones que imperan al nivel de la industria y de la región, pero al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones se ve afectada por las condiciones prevalecientes al nivel nacional; en contraste, el planteamiento de Krugman (1997), retomado por Porter, que “Quienes compiten no son las naciones sino las empresas”, muestra que, lo que hace a un país competitivo es el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo y su interacción con el ambiente en el que se desenvuelven. Este es el principal argumento para justificar la relevancia y pertinencia de estudiar la competitividad empresarial.

Para efecto de este proyecto se entenderá por competitividad por el conjunto de factores que intervienen en el funcionamiento interno y en el entorno de las empresas para propiciar la generación ingreso, productividad y bienestar.

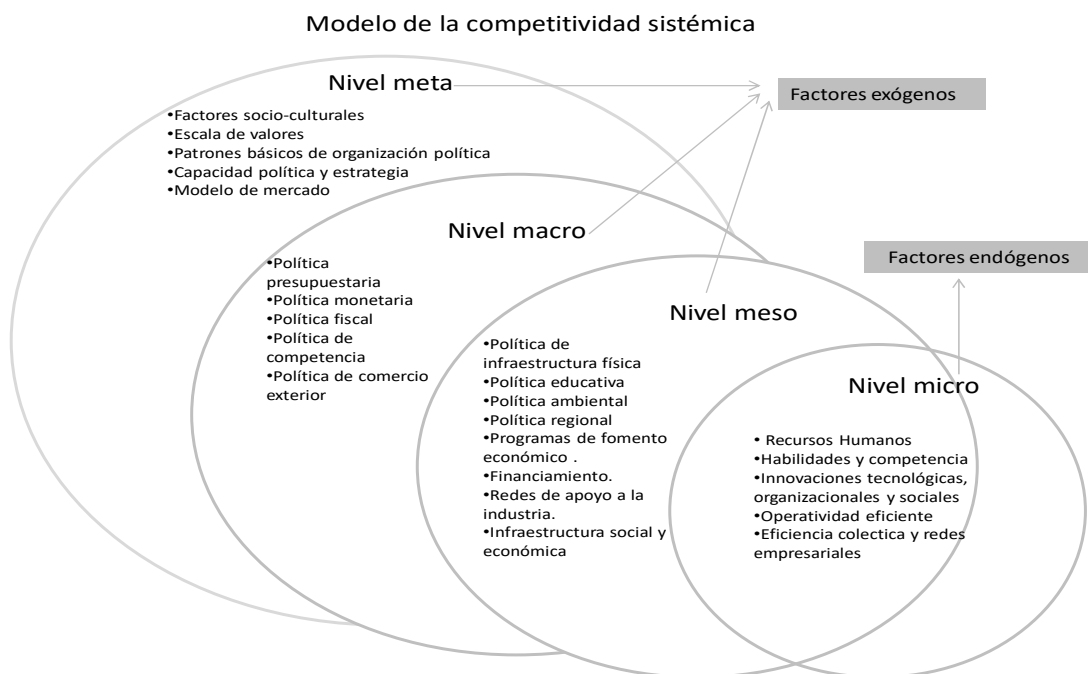
2.8.2 Modelos que explican la competitividad.

El modelo de Bueno y Morcillo (1993), propone un análisis de la competitividad que permite integrar las distintas consideraciones teóricas y prácticas que subyacen en el concepto de competitividad, y cuya finalidad es la de dotar a las empresas de una herramienta que le permita investigar, explicar y mejorar su competitividad. El modelo determina las siguientes variables o dimensiones de la competitividad:

- a) Externa, correspondiente a los aspectos que conforman la situación económica del país.
- b) Interna, conjunto de aspectos que explican la existencia de ventajas competitivas en la empresa.

Otro modelo es el de la competitividad sistémica (figura 3) que fue formulado por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer, publicado en la revista CEPAL (1996), la competitividad sistémica es la interacción de cuatro niveles económicos y sociales de un país o región determinada: el macro, meta, meso y micro, entre los cuales se presenta la necesidad un trabajo en conjunto bajo el esquema de colaboración mutua, ya que si se impulsan de manera coordinada y coherente estrategias, políticas u otros esfuerzos, se tendrá como resultado una competitividad, fortaleciendo así la economía de los países o regiones donde se desarrolle y por ende mejorando las condiciones sociales de su población.

Figura 3 Competitividad sistémica



Fuente: Elaboración propia con información de Villareal. R & Ramos, R. (2002) *México competitivo 2020*. CDM, México, Océano.

La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, propone no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. A continuación se exponen los elementos del modelo de competitividad sistémica, su relación entre sí y su importancia.

1. Nivel Micro

A nivel micro se deberán desarrollar en forma permanente actividades dentro de las empresas que permitan crear ventajas competitivas, como mejoras en el servicio, capacitación y actualización permanente al personal y en general mayor eficiencia administrativa. Mantener alianzas de cooperación formal e informal capaces de crear cadenas de valor que propicien en conjunto procesos de aprendizaje promotores de crecimiento y detonadores de desarrollo regional, Esser et al (1994).

Para afrontar con éxito la globalización de la competencia, la proliferación de competidores, la diferenciación de la demanda, el acortamiento de los ciclos de producción y las innovaciones, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno. La consecución de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción por parte de las empresas es necesaria a través de la introducción de cambios en la organización de la producción acortando tiempos de producción, sustituyendo las cadenas de ensamblaje, en la organización del desarrollo del producto la integración del desarrollo, la producción y la comercialización contribuye a fabricar bienes con más eficiencia y comercializarlos con mayor facilidad, de igual forma apoya en la organización de las relaciones dentro de la cadena de suministro.

2. Nivel meso

A nivel Meso para Esser et al (1994a), deben emplearse las políticas de forma específica para lograr ventajas competitivas en las exportaciones, desarrollo regional, creación de infraestructura estratégica, promoción del crecimiento y

desarrollo económico impulsando el desarrollo agropecuario, industrial, comercial, y servicios públicos y privados, incluyentes del mejoramiento ambiental, elevar el nivel educativo y promover la investigación y el desarrollo tecnológico.

Dentro de este nivel se considera lo nacional y regional o local, pues son procesos distintos, pero no por ello no interconectados.

Dichas políticas están encaminadas a desarrollar la infraestructura física e inmaterial, como son las carretas, transportes etc., y la educación, tanto en el ámbito nacional, como local o regional, delegando poder de decisión para formar la infraestructura necesaria que permita un desarrollo con respecto al espacio territorial, a través de ventajas competitivas, sin perder de vista la dirección nacional de desarrollo.

3. Nivel macro

A nivel macro Esser et al (1994b), argumenta que el ambiente político y legal estará orientado a mantener la estabilidad utilizando políticas fiscales, presupuestarias, monetarias, cambiarias, antimonopólicas, de comercio exterior y de protección al consumidor. Se refiere a la estabilidad del contexto macroeconómico, pues su inestabilidad perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son claves para una asignación eficiente de recursos en la economía.

4. Nivel meta

A nivel meta los patrones de la organización política y económica deben estar orientados a la competitividad de la economía a nivel estructural que contemple el desarrollo social de empresarios, la disposición al cambio y al aprendizaje, formulación de estrategias, lograr identidad nacional con una memoria colectiva y buscar la cohesión social, Esser et al (1994c).

Por lo tanto, para el logro de este objeto de desarrollo es necesario que en los cuatro niveles se presente un involucramiento importante de participación por parte de todos los actores de una sociedad, si este esfuerzo se logra se podrá generar una cultura empresarial y una conciencia de la necesidad de un esfuerzo coordinado para mejorar la competitividad y así obtener los resultados esperados.

Una vez analizado los dos modelos anteriores y a partir del objetivo del proyecto se decidió seleccionar al modelo de la competitividad sistémica como el eje central de este proyecto, ya que permite identificar no solo los factores externos e internos que incurren en la capacidad para competir de una empresa, sino también estos a qué grupo de interés pertenecen, de tal forma que la empresa cuente con información más amplia al momento de diseñar una estrategia para competir.

2.9 Factores endógenos

Como se mencionó anteriormente los factores endógenos son aquellos que se generan al interior, en este caso de una empresa. Desde la perspectiva del modelo de la competitividad sistémica estos se encuentran en el nivel micro. Para poder identificarlo es necesario hacer uso de diversas herramientas administrativas conocidas también como modelos de diagnóstico administrativo, que se clasifican en tres grandes grupos, internos, externos e híbridos.

A continuación se enlistan modelos de diagnósticos que permiten identificar los factores internos más utilizados en la actualidad.

2.10 Modelo de diagnóstico interno.

Dentro de los modelos de diagnóstico interna se encuentra la auditoría administrativa, análisis ARCO que nace como una herramienta de apoyo al

análisis FODA, el modelo de cadena de valor y el sistema de valor. Una vez analizada las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, se toma la decisión de profundizar más en el modelo de cadena de valor y sistema de valor, por ser más acorde a las características del proyecto.

2.10.1.Cadena de valor y sistema de valor

Se seleccionaron estos modelos como complemento del nivel micro que analiza los factores endógenos.

El modelo de la cadena de valor de Porter (1986), muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente en una compañía. Esta herramienta de análisis permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las actividades primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las actividades de soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Asimismo Porter (1986a), subraya que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

De acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por Porter (1986b), extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se describen como genérica:

a) Las cadenas de valor de los proveedores las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

b) Las cadenas de valor de los canales, son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente. Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo.

c) Las cadenas de valor de los compradores, son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente. Esto quiere decir que se genera valor cuando la empresa ofrece una ventaja competitiva al cliente, se reducen su tiempo o se disminuyen sus costos, para que elija a la empresa por encima de otras.

De esta manera, la competitividad de costos de una compañía depende no solo de los costos de las actividades que desempeña internamente (su propia cadena del valor), sino también de los costos en las cadenas de valor de sus proveedores y aliados de los canales hacia delante; y comparativamente pueden analizarse las respectivas cadenas de las inmensas competidoras en un determinado sector industrial. Quintero & Sánchez (2006).

2.11 Modelos de diagnóstico externos

Estos modelos permiten identificar los factores externos. Partiendo del modelo de competitividad sistémica estos se encuentran en el nivel meso, macro y meta. Con la finalidad de identificarlos es necesario seleccionar aquellos modelos más apropiados para el proyecto. Por tanto es necesario reconocer que el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, el Diamante de Porter, el análisis PEST, hoy en día ampliado a PESTE, y el modelo de océanos azules se encuentran dentro de este grupo.

A continuación se explican cada uno de ellos.

2.11.1 Cinco fuerzas competitivas

Para analizar los factores externos se seleccionó el modelo de las cinco Fuerzas competitivas de Porter (1979b), que es una herramienta, que proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad en un sector específico, para así evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Este análisis, toca a los proveedores, los clientes, los competidores, los nuevos competidores y los productos sustitutos. Son las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto y/o servicio.

Para Porter (1979c), existen dos determinantes básicos del desempeño organizacional, estos son: 1) El ambiente Industrial en el cual compite una compañía y 2) el País o Países donde está localizada. Ambos factores forman parte del ambiente externo de la compañía. Algunas compañías prosperan porque su ambiente externo es muy atractivo y otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades.

Como mencionan Hill & Jones (2010), estas son las cinco fuerzas competitivas:

1. Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores: Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayores rendimientos.

Por otro lado, de acuerdo a Joe Bain (1956), existen tres fuentes importantes de barreras para un nuevo ingreso:

- La lealtad a la marca: consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías. Este tipo de fidelidad se logra mediante publicidad constante sobre la marca y la empresa, protección de la marca registrada en los productos, innovación de productos a través de programas

de investigación y desarrollo, un énfasis en la óptima calidad del producto y un buen servicio postventa.

- Ventajas de costo absoluto: consiste en la disminución de costos absolutos, a través del uso de técnicas de producción superiores. Estas técnicas son producto de la práctica, patentes o procesos secretos del pasado, del control de particulares insumos necesarios para la producción como mano de obra, materiales, equipos o habilidades administrativas.
- Economía de escala: las economías de escala son las ventajas de costo asociadas a compañías de gran magnitud. Las fuentes de las economías de escala incluyen reducciones de costos obtenidas a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes, la distribución de costos fijos sobre un gran volumen y economías de escala en publicidad.

2.- El Grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una Industria

Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas.

3.- El poder de negociación de los compradores

Los compradores se pueden considerar un amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Si los compradores pueden hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella.

4.- El Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de la misma. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con el de aquella.

5.- La amenaza de los productos sustitutos

Esta fuerza se refiere a los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una organización tienen unos cuantos sustitutos cercanos, es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva, entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales. En consecuencia, sus estrategias deben diseñarse para sacar ventaja de esta situación.

Al conocer los 5 elementos, habría que otorgarle un valor a cada uno para así calcular el peso relativo de cada una de ellas, en función de dos variables: el grado en que nos afecta y la rentabilidad del mismo.

10.11.2 Diamante de Porter

El análisis externo se complementa con el modelo de Michael Porter (1979a), al cual llamó el “Diamante de la competitividad” adopta un modelo de diamante de cuatro aristas que incluye elementos microeconómicos, derivados de las estrategias competitivas de las empresas, y macroeconómicos, los que van a

dependen del comercio internacional. Los determinantes competitivos que definen el diamante son:

- a) Condiciones de los factores, relacionados con la oferta de mano de obra especializada, con la infraestructura y con la creación y dotación de factores;
- b) Condiciones de demanda, en función de la composición de la demanda interna y del comportamiento de la externa;
- c) Condiciones de los proveedores y clientes, se refiere al acceso oportuno y eficaz a los insumos, a la capacidad para compartir actividades en la cadena productiva;
- d) Condiciones de la estructura de las empresas y su entorno, que refiere cómo se crean, organizan y relacionan las empresas.

Además se han agregados factores adicionales que complementan el marco de análisis:

- 1. Los hechos fortuitos o casuales, que son elementos ajenos a una nación o sobre los cuales las empresas o el gobierno no tienen mayor control y
- 2. Las acciones del gobierno, que alude al poder que tiene el estado de influir sobre el diamante a través de las leyes, normas y políticas, lo que afecta a cada uno de los determinantes de la competitividad.

Se elige el análisis FODA, los modelos de cadena de valor, sistema de valor de Michael Porter y competitividad sistémica porque se adecúan a las necesidades del presente proyecto, debido a que se consideran los más amplios y profundizan en los factores claves que se pretende analizar.

2.12 Modelos de diagnóstico híbridos.

En relación a los modelos de diagnóstico híbridos, denominados de esta forma por su capacidad para identificar tanto factores internos como externos. Se

destaca el Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, conocido por sus siglas como FODA y el modelo Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE). Para efecto de este proyecto se consideró la posibilidad de profundizar en los dos.

2.12.1 Análisis FODA

El análisis FODA como establece el Ministerio de Fomento de España, MFP (2005), es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada, su objetivo es que todas las partes involucradas en la actividad identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar en mayor o menor medida a la organización.

Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus servicios, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.

De acuerdo a García & Cano (2000), deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

2.12.2 Análisis CRECE

El modelo de diagnóstico administrativo CRECE diseñado por el Dr. Roberto Reyes Rivera en el 2005 durante su gestión como Secretario de Desarrollo Económico del Estado de Baja California. Durante su gestión se creó el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE).

La Red Cetro-Crece es una institución privada de interés público sin fines de lucro, orientada a mejorar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa comercial, industrial y de servicio establecida en el país, el cual nace mediante el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación DOF (1999), en el cual se determinan las Reglas de Operación e indicadores de evaluación y de gestión para la asignación del subsidio destinado a la operación del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial y la Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial para el ejercicio fiscal del año 2000.

El modelo incluye, consultoría, al servicio de atención brindado a las empresas que comprende la realización de un diagnóstico integral y la formulación del plan de acción, y su seguimiento, además de capacitación empresarial, por medio es expertos que apoyan a las miPymes es este programa.

2.13 Estrategia competitiva

Para finalizar con este apartado se consideró necesario desarrollar el concepto de estrategia competitiva. Para lo cual Johnson y Scholes (1993), define la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas

Por su parte, Ansoff (1976), define la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro.

El concepto de estrategia genérica de Porter (1986c), está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo

de la estructura del sector industrial. Si todas las empresas de un sector industrial siguieran los principios de la estrategia competitiva, cada una erigiría una base diferente para la ventaja competitiva. Aunque no todas tendrían éxito, las estrategias genéricas proporcionan rutas alternativas para un desempeño superior.

En base a la estrategia seguida por la empresa, se introducen las apropiadas características materiales como la estructura, los sistemas o los procesos que ayuden a conseguir el éxito de la estrategia aplicada Ginsberg y Venkatraman (1985); para que se tenga este éxito y para el adecuado desarrollo de toda estrategia, resulta necesario un proceso de adaptación al ambiente del mercado Miles & Snow (1978).

Para efecto de este proyecto se entenderá por estrategia, al conjunto de acciones que proporcionan la base para el alcance de objetivos de mejora en las áreas que requiere la empresa para potencializar su desarrollo.

Capítulo 3 Marco contextual

3.1 Importancia del comercio mundial

En este capítulo se presenta la importancia del intercambio de bienes y servicios a nivel global para contar con un panorama general y de ahí seguir a lo particular, lo que sucede en México que dará la información nacional, para después continuar con el estado de Baja California y se finaliza con el panorama local en Tijuana, donde se hace énfasis además de los servicios al tema de las agencias aduanales.

Gracias los avances tecnológicos las fronteras cada vez son menores y ya no existen economías cerradas, esto debido a varios fenómenos, entre los cuales destacan los siguientes acontecimientos:

"En la década de 1950, se produjeron importantes mejoras en el transporte de mercancías y personas que intensificaron los flujos globales. La explosión de la aviación comercial es posterior a la Segunda Guerra Mundial, destacando como hito la aparición del reactor Boeing 707 en 1958, que facilitó los vuelos intercontinentales. La aviación comercial, aunque no eliminó totalmente, sí disminuyó de un modo notable el uso del barco como medio para transportar personas en general, el transporte de personas por mar se trasladó a la esfera del ocio turístico. En la década de 1990, pese a que en Estados Unidos surgieron con anterioridad, destaca la aparición de las líneas aéreas de bajo costo (Low Cost) fruto de la desregulación de la aviación, que popularizaron los desplazamientos en avión, Cabello (2013)."

Desde el comienzo de la globalización, las actividades de comercio se han expandido y los países desde entonces interactúan cada vez más entre ellos, como podemos observar en la gráfica 1 y 2 importación y exportación de bienes y servicios.

Gráfica 1 Importación de bienes y servicios (% del PIB)



Fuente: Basado en el Banco Mundial, (2015) sección indicadores, recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador>

En las gráficas 1 y 2 se muestra el crecimiento exponencial de las importaciones y exportaciones de bienes y servicios a nivel mundial desde 1960

hasta el año 2015, periodo durante el cual la disminución más notable se desarrolló durante la crisis inmobiliaria del 2009 y a pesar de ella el crecimiento retomó su marcha, manteniéndose en un nivel alto. Esto quiere decir que el comercio mundial tiende a incrementarse y beneficia a las agencias aduanales, ya que aumentan sus operaciones.

Gráfica 2 Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB)



Fuente: Basado en el Banco Mundial, (2015) sección indicadores, recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador>

Cabe mencionar que la Organización Mundial del Comercio OMC (2015), muestra que en los últimos 20 años han confirmado que el producto interno bruto PIB mundial y las exportaciones mundiales de mercancías fluctúan en paralelo, pero el crecimiento de las exportaciones es mucho más volátil que el del producto interno bruto.

Por otro lado, de acuerdo con a la OMC (2015a), el comercio mundial de servicios comerciales registró el año pasado una disminución menor en dólares corrientes que el comercio de mercancías (una reducción de las exportaciones de un 6,4%, hasta 4,7 billones de dólares), y los servicios relacionados con las mercancías, como el transporte, experimentaron descensos más pronunciados que otras categorías (del 10,3%, hasta 870.000 millones de dólares). La fortaleza relativa de los servicios no es ninguna sorpresa, ya que este tipo de comercio

tiende a ser menos sensible a los ciclos económicos que el comercio de mercancías.

Asimismo Asia contribuyó más que ninguna otra región a la recuperación del comercio mundial después de la crisis financiera de 2008-2009. Sin embargo, la influencia de la región en el crecimiento del volumen de las importaciones mundiales disminuyó el año pasado ante la desaceleración de la economía china y de otras economías asiáticas, OMC (2015b).

Las previsiones de la OMC (2015c), de que el volumen del comercio mundial de mercancías crecerá un 2,8% en 2016 y un 3,6% en 2017 se basan en estimaciones de consenso de analistas económicos sobre el PIB real a tipos de cambio del mercado. Según esas estimaciones, el PIB mundial debería crecer un 2,4% este año y un 2,7% el próximo; el crecimiento se frenaría ligeramente en los países desarrollados en 2016 y repuntaría modestamente en los países en desarrollo.

Las exportaciones de los países desarrollados y en desarrollo estimaban un crecimiento aproximado al mismo ritmo en 2016, un 2,9% y un 2,8%, respectivamente. En cambio, se esperaba que las importaciones de las economías desarrolladas superen a las de los países en desarrollo en 2016, con un aumento del 3,3% y el 1,8%, respectivamente.

Basados en la información revisada, se puede destacar que el comercio es fundamental para el desarrollo de los países, los datos confirman que un país que tiene grandes conexiones comerciales tiende a mejorar su crecimiento económico, además las alianzas y tratados comerciales son un apoyo esencial.

A continuación se analiza la importancia del comercio internacional en México.

3.2 México, importancia del comercio internacional

Para poder analizar la importancia del comercio internacional, es importante enfatizar que México es el octavo país exportador del mundo, y en algunos sectores, como el automotriz, es el cuarto. Se dice fácil, pero detrás hay una logística compleja y para eso existen los agentes aduanales, quienes asesoran a las empresas para hacer eficiente su comercio hacia o desde el exterior. Además de formar parte importante de su cadena de valor, al ser el primer proveedor, Velázquez (2013).

Como se puede observar en la gráfica 3 y 4, la situación de México no difiere del resto del mundo, desde 1960 al 2015 el volumen de exportaciones e importaciones han tenido un incremento notablemente alto y la tendencia es a la alza.

Gráfica 3 Exportaciones de bienes y servicios México (% del PIB)



Fuente: Basado en Banco Mundial, (2015) Sección indicadores, recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador>

Se destaca la fecha de 1994 cuando se firmó el Tratado de libre comercio de América del Norte TLCAN desde entonces, las exportaciones de productos agroalimentarios han aumentado en promedio a una tasa anual de 9 por ciento. Las importaciones muestran una tasa de crecimiento similar cada año, de 8 por

ciento, pero en el caso de algunos alimentos las compras foráneas han llegado a crecer entre 30 y 80 por ciento, sostuvo. A la fecha México cuenta con una red de 12 acuerdos comerciales con 46 países, además de 32 acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con 33 naciones más y 9 acuerdos de alcance limitado y lo único que ha promovido es el incremento de las exportaciones e importaciones agroalimentarias, González (2016).

Gráfica 4 Importación de bienes y servicios México (% del PIB)



Fuente: Basado en Banco Mundial, (2015) Sección indicadores, recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador>

En consecuencia en los últimos veinte años, con datos de la Secretaría de Economía (SE), de acuerdo a El economista (2014), el TLC celebrado hace 20 años con Estados Unidos y Canadá ha traído un gran impulso a las exportaciones e importaciones que han registrado un incremento de hasta 500 y 350% a nivel general, de manera respectiva y permitió a la economía mexicana modernizarse e incrementar sus exportaciones con el mundo, de 60,882 millones de dólares en 1994 a 370,705 millones en 2012.

Cabe señalar que México se colocó en el lugar número 13 entre los países que más importan y en el 12 de los que más exportan. Las ventas de productos mexicanos al exterior cayeron 4.1 por ciento, menos de la tercera parte respecto al 13.2 por ciento en que se redujeron las exportaciones mundiales y, en contraste, sus importaciones subieron 2.4 por ciento, cuando a nivel global cayeron 12.2 por ciento, La Jornada (2016).

Por otro lado, durante 2016, según el instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2016), el saldo de la balanza comercial de México mostró un déficit de 13,135 millones de dólares, inferior al de 14,609 millones de dólares reportado en el 2015. Con cifras ajustadas por estacionalidad, las importaciones totales presentaron un incremento mensual de 0.83 por ciento, el cual fue resultado neto de un aumento de 2.12 por ciento en las importaciones no petroleras y de una variación de (-)13.94 por ciento en las petroleras.

3.3 Baja California, importancia del comercio Internacional

Por su ubicación geográfica privilegiada Baja California es una gran oportunidad para la proveeduría de los sectores económicos instalados en el Estado; tales como el automotriz, aeroespacial, electrónico y la industria médica.

Baja California recibió 725 millones de dólares por concepto de inversión extranjera directa (IED) en 2010, lo que representó 4.1% de la IED recibida en México. La industria manufacturera fue el principal sector de destino de la inversión extranjera directa recibida por el estado en 2010, SE (2012).

De acuerdo al IMCO (2016), los estados que más aportan al total de las exportaciones del país son usualmente fronterizos. En el caso de Chihuahua Baja California representó en 2014 10.6% del total de exportaciones de México.

Ahora bien, con datos de la SE (2012a) el estado cuenta con 218 kilómetros de vías férreas, (144 Km), vía secundaria (45 Km) y vías particulares (29 Km).

Está enlazada con una línea norteamericana en la frontera con ese país (Mexicali - Calexico, CA) y hace posible la movilización de carga hacia dicho país y viceversa.

De igual manera la SE (2012b), menciona que cuenta con 4 aeropuertos de los cuales 3 son de tipo Internacional (Mexicali, Tijuana y Puerto de San Felipe) y 1 de categoría nacional (Ensenada). Cuenta con 5 puertos marítimos. En su vasta extensión marítima Baja California tiene 5 puertos. (4 en la Costa del Pacífico y 1 en el Mar de Cortés).

En consecuencia el de mayor importancia de acuerdo a la SE (2012c) es el de Ensenada por ser uno de los puertos de altura con mayor movimiento comercial del país en el pacífico; es la puerta de entrada a la Cuenca del Pacífico; y tiene un gran potencial para el comercio con la costa oeste de los EU y con los países de Asia, Hong Kong, Japón, Corea del Sur, Singapur, etc.

También, en Baja California el crecimiento de los ingresos del comercio al por menor fue de 14.6% con respecto a enero de 2016, el mayor de la frontera norte y noveno a nivel nacional. Se ligan 28 meses consecutivos a la alza. El personal ocupado decreció 2.7% en el mismo periodo, con lo que se rompe una racha de 93 meses consecutivos a la alza. Las remuneraciones reales por persona ocupada crecieron 5.8%, el mayor aumento de la frontera norte y segundo del país. Por su parte los ingresos del comercio al por mayor crecieron 11%, el cuarto incremento de la frontera norte y 14vo del país. El personal ocupado creció 4.8% y las remuneraciones reales crecieron 3.2%, el segundo mayor aumento en la frontera norte y 10mo del país, INEGI (2016a).

Por otro lado, en la última década, la industria aeroespacial se duplicó en Baja California; actualmente hay 96 empresas, las cuales han posicionado al estado a nivel nacional como el más importante en este sector, aseguró el presidente estatal del Clúster Aeroespacial, El Economista (2016).

Con datos del Instituto Mexicano para la competitividad AC, IMCO (2012), el estado de Baja California registra el mayor porcentaje de hogares con TV de paga

y telefonía (34%) y el mayor porcentaje de hogares con disponibilidad de internet (42%). Es la entidad con mejor eficiencia recaudatoria.

El comercio internacional en Baja California, es importante, porque genera una cadena productiva que beneficia a la población y atrae inversiones extranjeras.

3.4 Tijuana, importancia del comercio internacional

La ciudad de Tijuana ofrece por su cercanía a EE.UU., las condiciones idóneas para las actividades de comercio exterior, además la constante migración de empresas como personas de otros estados del país y en general de otros países hace del municipio un área atractiva para el comercio.

De igual manera de acuerdo a Frontera, (2014), la ciudad de Tijuana, cuenta con la tercera aduana más importante a nivel nacional donde se realizan diariamente alrededor de 4 mil operaciones en importaciones y exportaciones.

En este orden de ideas, en Tijuana el 51.54% de sus exportaciones en 2014 derivaron del sector electrónicos, seguido de maquinaria (19.11%). Los productos que más se exportaron en 2014 fueron: monitores y proyectores (33.1%), seguido de instrumentos y aparatos de medicina, odontología o veterinaria (5.8%) y vehículos automóviles para mercancías (5.1%), Secretaría de Economía, SE (2016).

De igual manera destaca la SE (2016a) que los principales sectores que seguirían impulsándose con base en las capacidades y conocimientos existentes por sus productos potenciales a desarrollar son: maquinaria, metales, piedra y vidrio, químicos y plásticos, vegetales, alimentos, madera, y vehículos de transporte.

Por otra parte, para Mendoza (2017), la economía de la ciudad de Tijuana se basa en las plantas manufactureras de ensamblaje, servicios y turismo, con un nivel más bajo de tecnología y aptitudes dentro de la fuerza laboral. También

existe una brecha importante entre las actividades económicas de ambas ciudades; en el 2010, el PIB del condado de San Diego fue de \$1 222 500 millones de dólares, mientras que el PIB del estado de Baja California fue significativamente menor con \$26 721 millones de dólares, de los cuales aproximadamente el 40% corresponden al PIB de Tijuana. Sin embargo, ambas economías se encuentran altamente interconectadas y han creado una región importante de comercio transfronterizo.

Además el crecimiento de la manufactura se encuentra directamente relacionado con la expansión de las actividades de las maquiladoras en el estado, las cuales se orientan principalmente a la manufactura y al ensamble de insumos temporalmente importados que serán reexportados a los EEUU. Como resultado, la ciudad de Tijuana tiene una importante interacción con el estado de California, y particularmente con la ciudad de San Diego. La implementación del TLCAN fortaleció de manera significativa las relaciones económicas y sociales con California, basado en las maquiladoras y la producción orientada a la exportación, Mendoza (2017a).

Por último, la importancia del comercio internacional en Tijuana radica en generar mejores condiciones de vida en los habitantes, por medio del crecimiento comercial que genera mejores empleos, turismo e inversión extranjera.

3.5 Agencias aduanales

El agente aduana de conformidad con el artículo 159 la Ley Aduanera (1995), se define como, "la persona física autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes previstos en esta ley" . Éstos representan a los importadores y exportadores del país.

Por otro lado, el agente aduanal de acuerdo la Confederación de Asociaciones de la República Mexicana CAAAREM (2012), no es un funcionario público; es integrante de la Iniciativa privada que coadyuva con la Secretaría de

Hacienda en el control de la entrada y salida de mercancías, el correcto pago de contribuciones y cuotas compensatorias.

Asimismo Torre (1993), destaca que la función del agente aduanal radica en ofrecer las soluciones de transporte más adecuadas para cada caso, tanto en transporte marítimo, como aéreo, terrestre o combinaciones de ellos. Se encargan de hacer una selección de precios y servicios más apropiados. Los agentes suelen ofrecer servicios logísticos completos, lo que se convierte en un servicio básico para pequeñas y medianas empresas. Lo que usualmente realiza un agente es el servicio de transporte tanto en cargas completas como agrupadas, agencia de aduanas, almacenamiento, distribución y asesoramiento.

Cabe resaltar que el agente aduanal, como menciona Estévez (2007), procesa las órdenes de compra. Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra la mercancía. En general trabaja por honorarios, no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos; opera bajo un contrato a tiempo determinado renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, método de compensación, causas y procedimientos de rescisión del contrato, entre otras.

Por otro lado, la Legislación Aduanera obliga a todo importador o exportador a hacerse representar por un agente aduanal, sólo en algunas excepciones se permite que el despacho se lleve a cabo sin la necesidad de la intervención de los agentes aduanales. Sin embargo, por regla general el sistema mexicano está diseñado para que los usuarios del comercio exterior acudan al agente aduanal de su elección para realizar la operación de comercio exterior, Molina (2013).

Con datos de la CAAAREM (2012a), del 100% de la carga que entra y sale de este país, el 94%, se realiza a través de los agentes aduanales, eso nos permite afirmar que el Agente Aduanal es uno de los principales aliados

estratégicos de las empresas mexicanas como del fisco federal, ya que a los primeros se les proporciona un servicio de “outsourcing aduanero” que permite a las empresas reducir costos importantes de operación y control de sus operaciones y al segundo, coadyuvamos con la fiscalización y recaudación de las contribuciones al comercio exterior, como dato resaltamos que los agentes aduanales recaudan el 44 % del IVA nacional.

En este orden de ideas, con datos de la Secretaría de Administración Tributaria SAT (2016), existen 1,685 sociedades de agentes aduanales, es decir empresas que se dedican a los servicios de comercio exterior.

Por lo tanto las empresas prefieren a las agencias aduanales por su profesionalismo y la especialización con las que cuentan, debido a que los conocimientos y la preparación para realizar estas operaciones costarían mucho a las empresas. Sirven como un socio en la cadena de valor, ya que son el primer proveedor de servicios en la traslado de materia prima y al final con la venta del producto terminado de exportación, de ahí la importancia de estudiarlas e identificar los factores que inciden en su nivel para competir.

Capítulo 4 Metodología.

4.1 Tipo de Investigación

En relación a su nivel de profundidad este proyecto se clasifica como un caso de estudio.

El estudio de caso puede incluir un caso único, de acuerdo a Yin(1983) la evidencia puede ser cualitativa. Y para finalizar con su descripción, el estudio de caso puede usarse con varios propósitos: la descripción, probar una teoría o generar una nueva teoría.

4.2 Tipología

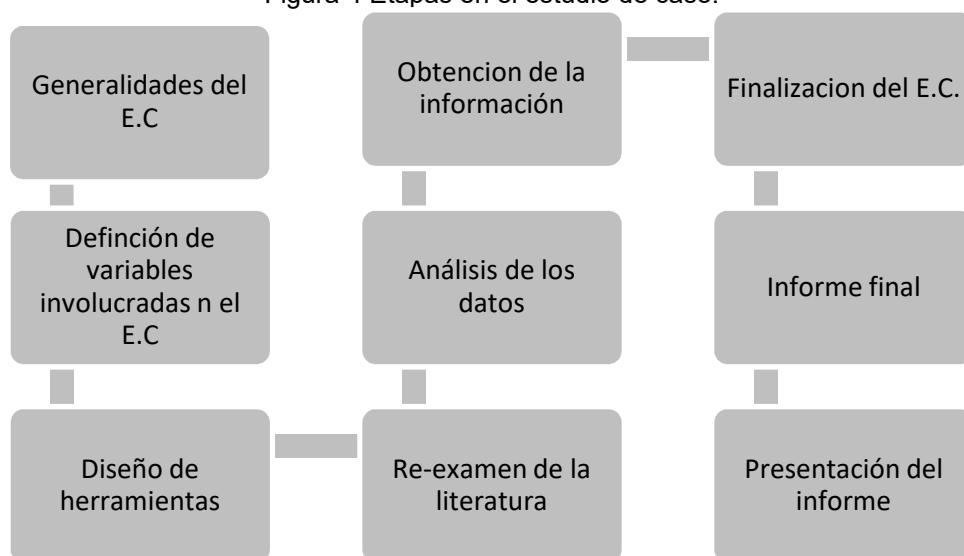
Para lograr los objetivos planteados en el proyecto se toma la decisión de realizar un estudio de caso con la siguiente tipología:

- a) En función al objetivo: Descriptivo ilustrativo.
- b) En relación al número de casos: Caso único
- c) En función al momento en que se realiza: Post Factor.
- d) En relación a la manipulación de la investigación en el fenómeno investigado: Natural

4.3 Método

Se ha tomado el método que sugiere Eisenhardt (1989) quien hace una propuesta de 9 etapas, mismas que se observan en el siguiente cuadro.

Figura 4 Etapas en el estudio de caso.



Fuente: Elaboración propia basada en Eisenhardt (1989)

4.4 Generalidades del estudio de caso

La siguiente matriz de congruencia muestra la coherencia entre el título, objetivo general, específico y preguntas de interés.

Figura 5 Matriz de congruencia

Matriz de congruencia		
Título: Factores exógenos y endógenos que inciden en la capacidad de competir. Caso Expórtala S.C. de Tijuana, Baja California, México.		
Objetivo general	Objetivo específico	Pregunta de investigación
Identificar los factores exógenos y endógenos que inciden en la capacidad para competir de la Agencia Aduanal Exportalia para diseñar estrategias que coadyuven a mejorar la competitividad de la misma.	Identificar los factores exógenos que inciden en la capacidad para competir de la Agencia Aduanal Exportalia.	¿Cuáles son los factores exógenos que inciden en la capacidad para competir de la Agencia Aduanal Exportalia.?
	Identificar los factores endógenos que inciden en la capacidad para competir de la Agencia Aduanal Exportalia.	¿Cuáles son los factores endógenos que inciden en la capacidad para competir de la Agencia Aduanal Exportalia.?
	Diseñar y proponer estrategias que coadyuven a mejorar la competitividad de la agencia aduanal Exportalia.	¿Cuáles son las estrategias que se diseñaron para coadyuvar a mejorar la competitividad de la empresa?

Fuente: Elaboración propia basado en la metodología del Dr. Luis Arturo Rivas Tovar (2006)

4.4.1Operacionalización de las variables(Definición de variables involucradas)

Figura 6 Cuadro de variables involucradas

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Variable control
Capacidad para competir	Internas	Admón. general R.H. Finanzas Mercadotecnia Servicios	Número de clientes
	Externa	Económica Político -legal Tecnológico Demográfico	

Fuente: Elaboración propia.

a) Variables internas: áreas funcionales de la organización, (ver anexo 1), administración general, administración de recursos humanos, finanzas, mercadotecnia y servicio.

Por la naturaleza del proyecto la operacionalización de las variables internas dan forma a la tabla de verificación que respaldará los ítems a observar en las visitas a la empresa y entrevista con los sujetos de estudio.

b) Variables externas: Económica, político-legal, tecnológico y demográfico.

Al igual que en los factores internos la operacionalización de los variables externas, dan forma a los ítems a observar en el análisis externo.

4.4.2 Sujeto de estudio

a) Fuentes internas: Dueño de la empresa, Gerente y personal operativo de mayor antigüedad, que incluyen a la responsable de facturación y cobranza y al gerente de sistemas informáticos con 12 años y 5 años de antigüedad respectivamente.

b) Fuentes externas: información de segunda mano, organismos gubernamentales, dependencias de gobierno, especialistas de cada una de las áreas.

4.5 Técnica de recolección de datos e instrumentos.

a) Datos externos

Para identificar los factores exógenos se utilizó la técnica de investigación documental, según Alfonso (1995), es un procedimiento científico sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Se utilizó el modelo de investigación de Antonio Tena y Rodolfo Rivas-Torres, el cual se caracteriza por su sencillez y efectividad al momento de su aplicación, Suck & Rivas (2007), el procedimiento se compone de 6 elementos: Generalidades de la investigación, identificación de las fuentes de información, búsqueda, clasificación, análisis e interpretación de los resultados.

b) Datos Internos.

Para identificar los factores endógenos se utilizó la entrevista, de acuerdo a Murillo (s.f.), permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad, mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus

opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.

Para lograr lo anterior, se trabajó con un instrumento de recolección de datos que está conformado por una guía de preguntas y una tabla de verificación, que nacen de la operacionalización de las variables internas.

4.5.1. Diseño del instrumento de recolección de datos

Por la naturaleza del proyecto el instrumento de recolección de datos se conforma de una tabla de verificación y una guía de preguntas (ver anexo 2), La tabla de verificación fue tomada del modelo de diagnóstico administrativo CRECE DOF (1999), y la guía de preguntas tiene la finalidad de obtener mayor información acerca de los elementos que forman parte del modelo de cadena de valor y sistema de valor de Porter.

El instrumento de recolección de datos del modelo de diagnóstico CRECE fue aplicado a más 1500 empresas en la región, para extenderse a nivel nacional el cual se continua aplicando a través del programa de México Emprende de la secretaría de economía. El instrumento se compone por 66 preguntas 13 orientadas a la administración general, 17 de mercadotecnia, 10 de finanzas, 11 administraciones de recursos humanos y 12 al área de servicio.

Con la finalidad de reforzar el instrumento de recolección de datos y partiendo de la necesidad de información se desarrolla una guía de entrevista con 41, preguntas, 7 orientadas al área de administración de recursos humanos, 3 a finanzas, 18 a servicio, 6 a mercadotecnia y 3 legales.

4.5.2. Validación y Confiabilidad del Instrumento de recolección de datos

Se parte del hecho que una de las aportaciones más importantes del modelo de diagnóstico CRECE DOF (1999) del Dr. Reyes, está centrada en las pruebas de validez y confiabilidad realizadas en el primer año de aplicación, para concluir con

un instrumento lo suficientemente confiable para su uso a nivel nacional por más de 10 años, por tanto no se consideró pertinente repetir las pruebas.

En cuanto a la guía de entrevista, esta se diseñó de forma semiestructurada lo que permitió trabajar con un guion pero con la flexibilidad suficiente para profundizar en las áreas de mayor interés. La validación, la proporciona el mismo modelo en sí de Michael Porter, ya que se pretende obtener con la guía mayor información acerca del modelo de cadena de valor y sistema de valor.

4.6 Obtención de la Información

Los resultados de la aplicación de los instrumentos sirvieron como base para el diagnóstico y evaluación de los factores que inciden de manera positiva o negativa en la competitividad de la empresa de acuerdo a los modelos seleccionados.

Para lograr lo anterior fue necesario permanecer en la empresa por un lapso de 8 semanas, tiempo suficiente para entrevistar a los sujetos de estudio y aplicar el instrumento de recolección de datos de CRECE, así como fortalecer el proceso de obtención de la información con la observación de la operatividad de la empresa. La siguiente tabla muestra las visitas a la empresa, duración y objetivo.

Figura 7 Cronología de recolección de información dentro de la empresa

No. Visita	Periodo y duración	Método	Objetivo
Visita 1	Enero de 2017 / 4 semanas	Aplicación del instrumento de diagnóstico CRECE	Obtener la información suficiente de la operatividad de la empresa para responder el instrumento de diagnóstico administrativo
Visita 2	Marzo de 2017/1día	Entrevista semiestructurada con gerente general	Obtención de la información para fortalecer el diagnóstico administrativo.
Visita 3	Marzo de 2017 / 2 días	Entrevista semiestructurada con dueño de la empresa	Obtención de la información para fortalecer el diagnóstico administrativo.
Visita 4	Abril de 2017 / 1 día	Entrevista semiestructurada con facturación y cobranza	Obtención de la información para fortalecer el diagnóstico administrativo.

Fuente: Elaboración propia

4.7 Análisis de los datos

El análisis de los datos se llevaron a cabo a partir de los 4 fases del modelo de competitividad sistémica (nivel meso, meta, macro y micro) con la finalidad de clasificarlos y agruparlos como este lo establece y de esa forma proceder a su interpretación.

Capítulo 5 Desarrollo del caso de estudio

En los últimos años la empresa perdió su patente principal, además ha sufrido una importante pérdida de clientes, que ha reducido su mercado afectando sus finanzas y por lo tanto su nivel competitivo. Aunque sigue en funcionamiento desconoce los factores que han la llevado a esta situación, así que resulta imperativo encontrar alternativas que ayuden a mejorarla. Ahora bien, este proyecto pretende coadyuvar a la consecución de este objetivo.

Se utilizó el modelo de competitividad sistémica para analizar los factores endógenos y exógenos que inciden en la competitividad de la agencia aduanal apoyado por otras herramientas administrativas.

Para lograr la aplicación del modelo de competitividad sistémica se programó un proceso de 4fases:

Figura 8 Fases de desarrollo del caso

Fase	Nivel	Descripción	Actividades
Fase I	Micro	Diagnóstico de la situación actual de la empresa a través del análisis FODA, cadena de valor y sistema de valor.	Aplicación de tabla de verificación y guía de preguntas
Fase II	Meso	Análisis externo, económica, político –legal, tecnológico, demográfico	Investigación documental
Fase III	Macro		
Fase IV	Meta		

Fuente: Elaboración propia

5.1. Fase I. Nivel micro

Ya que la fase I contempla los elementos internos, fue necesario aplicar los modelos de diagnóstico administrativos seleccionados, dentro de los cuales destaca el FODA, cadena de valor y sistema de valor.

5.1.1 Análisis FODA

Los modelos seleccionados permitieron desarrollar un diagnóstico diacrónico, de tal forma que se observaron las funciones de las diferentes áreas de la empresa y su relación entre ellas. Las áreas observadas fueron: administración general, recursos humanos, facturación y cobranza, contabilidad, sistemas, finanzas, almacén y transportes.

Una vez aplicado el análisis FODA (figura 9), se encontró como fortalezas, el conocimiento del mercado, infraestructura, experiencia (veinte años en el sector) y el total de los recursos son propios, desarrollo de tecnología y calidad en el servicio. Las debilidades identificadas destacan el no realizar planeación, falta de capacitación, pérdida de clientes y el hecho de rentar la patente del agente aduanal, bajos salarios y la publicidad deficiente.

Por otro lado, existen amenazas como la volatilidad del tipo de cambio que encarece las operaciones de comercio exterior, la política exterior de Donald Trump, la violencia en Tijuana y la alta competencia en el mercado. En contraste se tienen oportunidades de expansión de mercado debido al incremento de la inversión extranjera y operaciones de comercio exterior además de la posibilidad de rentar los pisos disponibles del edificio, y la alianza con comercializadoras u otras agencias.

A continuación se observan los resultados del análisis FODA.

Figura 9 Resultados de análisis FODA



Fuente: elaboración propia

Con la finalidad de fortalecer los resultados encontrados en el FODA, se consideró pertinente aplicar la matriz de evaluación interna y externa, ya que esta herramienta administrativa permite identificar los elementos que tienen mayor impacto sobre el objetivo de estudio ya sea de forma positiva o negativa.

Figura 10 Matriz de evaluación interna

Variables identificadas en el FODA	Peso	Calificación	Peso Ponderado.
FORTALEZAS			
Conocimiento del mercado	0.10	3	0.3
Infraestructura	0.30	4	1.2
Experiencia	0.10	3	0.3
Recursos Propios	0.20	3	0.6
Desarrollo de tecnología	0.10	3	0.3
Calidad en el servicio	0.20	3	0.6
Total	1		3.3
DEBILIDADES			
Falta de planeación	0.10	1	0.1
Falta de capacitación	0.20	2	0.4
Pérdida de clientes	0.20	2	0.4
Renta de patente	0.20	2	0.4
Bajos salarios	0.20	2	0.4
Publicidad deficiente	0.10	1	0.1
Total	1		1.8

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11 Matriz de evaluación externa

Variables identificadas en el FODA	Peso	Calificación	Peso Ponderado.
OPORTUNIDADES			
Inversión extranjera	0.25	3	0.75
Incremento de operaciones de comercio exterior	0.35	4	1.4
Renta de pisos disponibles	0.15	3	0.45
Alianzas comerciales	0.25	3	0.75
Total			3.35
AMENAZAS			
Tipo de cambio	0.25	1	0.25
Política exterior de Donald Trump	0.35	2	0.70
Violencia en el municipio	0.25	1	0.25
Alta competencia	0.15	1	0.15
Total	1		1.35

Fuente: Elaboración propia

En las matrices anteriores se usó el criterio donde el peso ponderado más alto es el que tiene mayor relevancia, de acuerdo a la visión del gerente y dueño.

5.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

En la cadena de valor se puede observar una disparidad en las ventajas competitivas de la empresa, tanto en sus actividades primarias como de soporte. Por un lado, se tiene una infraestructura sólida por tener recursos propios, pero se convierte en desventaja el hecho de rentar la patente para las operaciones. También se tiene desventaja en la gestión de recursos humanos debido a la falta de capacitación y salarios por debajo del sector. En el área de marketing y ventas, aunque se tiene publicidad en una página de internet, los clientes han disminuido y se convierte en una desventaja es posible que no sea suficiente.

Las ventajas que se mantienen son en desarrollo de tecnología, compras, logística interna, operaciones, logística externa y servicio postventa, debido a la experiencia en el sector, además son actividades que se dominan.

Figura 12 Resultados de análisis de cadena de valor



Figura 2. Cadena de valor, elaboración propia.

5.1.3 Sistema de valor

Figura 13 Resultados del análisis del sistema de valor:

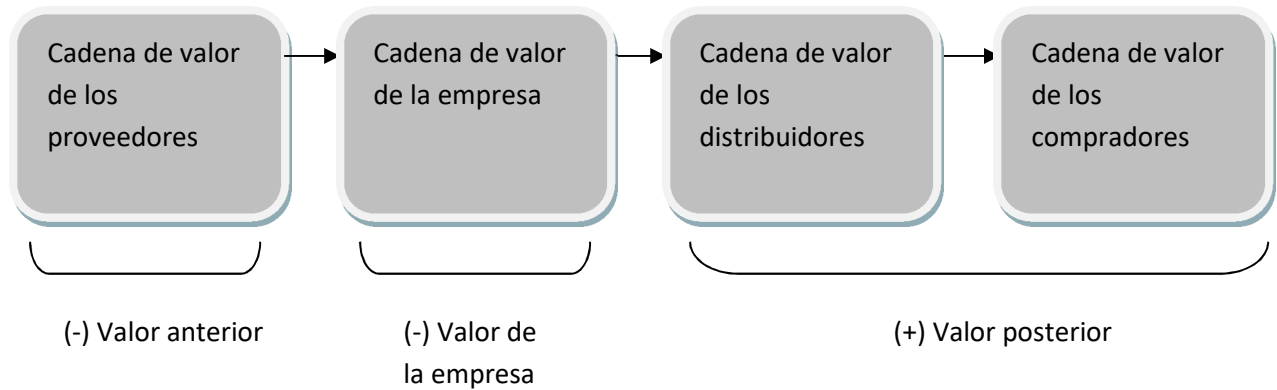


Figura 3. Sistema de valor, elaboración propia.

La empresa mantiene valores competitivos en el valor posterior porque atiende las necesidades del cliente debido a su experiencia en el sector y a la calidad del servicio. El valor anterior no proporciona ventaja porque son proveedores comunes en el sector, se realizan las mismas compras y los servicios similares y el valor de la empresa como se analizó anteriormente tiene disparidad entre todas las actividades de la empresa.

5.1.4. Conclusión del nivel micro.

En este nivel se puede observar la anatomía de la empresa, que si bien parece sólida por tener recursos propios, experiencia en el mercado, calidad en el servicio y demás cualidades que ha ganado con el tiempo, sus bases son endeble al rentar la patente principal que representa la herramienta vital para desarrollar sus operaciones. Por otro lado, la falta de adecuada planeación genera fallas como la publicidad deficiente, los salarios bajos y falta de capacitación.

5.2 Análisis Externo

5.2.1 Nivel meso

Tejido empresarial: Para contribuir al desarrollo comercial y conseguir acuerdos, la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización Mundial Aduanas (OMA), cooperan en varias esferas, entre ellas el acceso a los mercados, el Acuerdo sobre Tecnología de la Información (ATI), la valoración en aduana, las normas de origen y la facilitación del comercio, además de mantener contacto permanente con los países en materia aduanera. WTO (2017). De la igual forma en México la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana, ofrece capacitación constante a sus agremiados en cuanto a temas fiscales, tecnológicos y demás temas de interés CAAAREM (2017).

En Baja California, la Asociación de Agentes Aduanales de Tijuana y Tecate estableció un convenio de colaboración con el Colegio de Contadores Públicos de Baja California para ponderar la capacitación continua en temas que les son relevantes tales como el comercio exterior y las leyes hacendaria y aduanera, entre otras. Aunado a esto, de enero a junio de este año el volumen de comercio exterior aumentó cerca del 6.0 por ciento; lo que significa más del doble que la economía en su conjunto, aseguró el titular del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Televisa (2017). Además de capacitar y apoyar al sector, también ofrece servicios de proveeduría. Lo anterior con el fin de fortalecer y ofrecer herramientas que agilicen el servicio.

Encadenamiento productivo: Se considera complicado conseguir una patente, porque desde 1998 no se abre una convocatoria, SAT (2017), pero las agencias pueden fácilmente aliarse a agentes aduanales para operar. Los proveedores se encuentran cerca de las agencias, comenzando por el software para elaboración de pedimentos, para validación y facturación, para continuar con el servicio de transporte y las maniobras en patios fiscales. En el sector son pocos y reconocidos.

Políticas:

- Política educativa incide negativamente por el rezago educativo en el país que según expertos es de 30 años, El universal (2017), aunque la mano de obra es extensa en el sector, debido a su atractivo y a las 18 universidades incluyendo campus, que ofertan las carreras de comercio exterior en Tijuana, con datos de Guía Universitaria (2015).
- Política industrial: es positiva porque incentiva la inversión extranjera Expansión (2017).
- Políticas de importación y exportación: son positivas porque estimulan las operaciones de comercio exterior para algunos sectores industriales como la maquila.
- Política laboral: es una desventaja porque se mantienen salarios bajos en relación a competidores, el país cuenta con el salario mínimo más bajo en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Forbes (2015).

Estímulos Estatales: una ventaja son los incentivos para las empresas extranjeras que deseen instalarse en la región, de acuerdo a la Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico de B.C. (2005).

5.2.2 Conclusión nivel meso:

En este nivel se puede observar una organización adecuada en el sector, en cuanto a la comunicación entre los involucrados, desde las organizaciones internacionales hasta las locales, esto permite a las agencias mantenerse al tanto de las actualizaciones referentes al comercio exterior. Los proveedores son básicamente los mismos para cada empresa, debido a que algunas agencias también fungen como proveedores, aumentando su estructura. La parte negativa de este nivel, es para todo el país, porque son deficiencias que afectan a la sociedad en general, como la política laboral y educativa. La organización de este nivel es adecuada para fomentar el desarrollo del sector.

5.2.3 Nivel macro

Políticas:

- Política fiscal: ha tenido un impacto negativo en la economía de acuerdo a El financiero (2014), donde de la noche a la mañana el alza de impuestos ajustó la expectativa que las familias, empresarios e inversionistas tenían sobre su ingreso disponible, provocando menor consumo e inversión, hay que sumar la debilidad actual de los efectos multiplicadores del gasto público.
- Tipo de cambio: para IDOnline (2017), ha repercutido en las operaciones de comercio exterior aumentando los costos y generando incertidumbre.
- Inflación se encuentra en su nivel más alto histórico 6.17%, lo que provoca el aumento en los precios. El economista (2017),
- Política comercial: ha atraído inversión extranjera productiva y han aumentado las operaciones de comercio exterior desde la implementación del TLCAN, a pesar del difícil entorno internacional, El economista (2016a).

Negociación del TLCAN 2017: hasta el momento, se logró la inclusión de un capítulo que contempla a las pequeñas y medianas empresas en el tratado modernizado, punto que destaca si se considera que las Pymes representan el 99.8% de las empresas en México, generan el 52% del Producto Interno Bruto y alrededor del 72% de los empleos en el país, por lo que su incorporación es un reconocimiento a la gran contribución que tienen en nuestra economía. Si bien operativamente se sigue progresando, en las negociaciones restantes se tratarán los temas donde existen quizás las diferencias más importantes, entre ellas la revisión y solución de controversias, el tema laboral y el déficit comercial, Excelsior (2017).

5.2.4 Conclusión nivel macro:

Los resultados de este nivel muestran que las políticas que afectan los precios de mercados inciden negativamente en el sector, porque inhiben las actividades de

comercio. En contraste, las políticas comerciales han estimulado las exportaciones e importaciones gracias al TLCAN, que hasta el momento no ha tenido cambios significativos que afecten el comercio exterior, se espera que las próximas negociaciones sean favorables. Aún con un resultado negativo, los agentes aduanales tienen la obligación de buscar otras opciones que satisfagan las necesidades de sus clientes.

5.2.5 Nivel meta

Estos factores en general inhiben el desarrollo comercial, por tal motivo se destacan en este apartado.

Corrupción: afecta de manera negativa, porque México mantiene los primeros lugares de América Latina, El Financiero (2017), por lo tanto cualquier política creada para el desarrollo, tiene pocas posibilidades de éxito y genera desconfianza.

Deuda: la organización y capacitación política y estratégica, son desventajas porque se ha mostrado ineficiencia en los gobiernos locales, que han endeudado los municipios, Forbes (2014).

Frontera: es una ventaja, la ciudad de Tijuana, cuenta con la tercera aduana más importante a nivel nacional donde se realizan diariamente alrededor de 4 mil operaciones en importaciones y exportaciones.

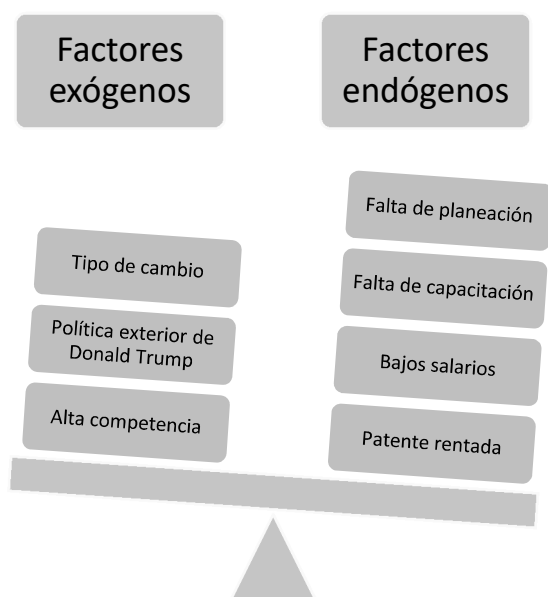
Violencia en el país: es una desventaja por el aumento de la violencia en el país, de acuerdo a Proceso (2017), en especial en Tijuana, La jornada (2017), esta imagen afecta a nivel internacional, porque puede disminuir la inversión extranjera, al no contar con certeza jurídica.

5.2.6 Conclusión nivel meta:

En este nivel el tema sociocultural, incide negativamente, sobre todo la corrupción, violencia e ineficiencia en los gobiernos que provocan incertidumbre y desconfianza a la hora de hacer negocios y le quitan competitividad al sector, a pesar de encontrarse en una zona privilegiada como Tijuana, que mantiene altos niveles en comercio exterior. Se destaca la ineficiencia gubernamental, pero no es un impedimento para el desarrollo, ya que son condiciones generales.

A continuación la figura 14, muestran los factores que se consideran tienen mayor impacto negativo en la empresa, en los cuales se debe enfocar los esfuerzos.

Figura 14. Factores exógenos y endógenos



Fuente: elaboración propia

5.3 Selección de la estrategia adecuada

Figura 15 Elección de la estrategia más adecuada

Estrategias alternativas					
Alternativas	Costo	Tiempo	Impacto sobre objetivo	Posibilidad de desarrollo	Resultado
Renta de pisos disponibles	1	2	1	2	6
Capacitación al personal	2	2	2	2	6
Alianza con otras agencias	1	2	3	2	8
Nivel de decisión 3 más viable, 1 menos viable. Valores mayores son los indicados.					

Fuente: elaboración propia

Considerando los factores anteriores se puede sugerir como primera opción, alianza con otras agencias aduanales, para seguir en funcionamiento y recuperar un poco de mercado. Asimismo capacitar al personal operativo en todo lo relacionado al comercio exterior, en especial en los posibles cambios que pueda traer la negociación del tratado de libre comercio con América del Norte. La tercera opción es rentar los pisos disponibles del edificio, esto representaría un ingreso adicional ahora que se encuentra en desuso.

5.3.1 Plan de implementación

Figura 16 Plan de implementación

Personal	Actividades	Costo aproximado	Resultado
Gerente y dueño	Búsqueda y negociación de alianzas	\$7,000 m.n.	Se consiguieron 3 patentes de respaldo
Gerente	Búsqueda de planes de capacitación	\$15,000 m.n	Se consigue aplicar el plan de capacitación
Secretaria	Publicación de renta de local	\$500 m.n	Se consigue rentar los pisos

Fuente: Elaboración propia

Se propone, utilizar las tres opciones, en el orden anterior, debido a la situación actual.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

El trabajo expuesto pone de manifiesto la necesidad de mejora en varias áreas en la empresa y las oportunidades con las que cuenta. Los factores que se identificaron dentro y fuera de su medio ambiente son pilares para conseguir elevar el nivel competitivo de la empresa. A pesar de la complejidad del sector de comercio exterior cada agencia aduanal puede crear su ventaja competitiva y aprovechar el entorno a su favor. Se tiene mucho trabajo por delante y el compromiso es lo más importante.

A continuación, se muestran algunas recomendaciones:

Factores endógenos

1. Control de mando: En base a la teoría administrativa, se propone utilizar el organigrama para definir de manera clara las líneas de autoridad y al administrador para que el poder de toma de decisiones no se obstaculice. Además de comprometer a todo el personal a cumplir con ellas. De esta manera se podrán realizar los planes necesarios y se podrán definir los objetivos y su cumplimiento con los menores obstáculos posibles.
2. Capacitación: Se proponer capacitar a los tramitadores, documentadores y al personal gerencial. El personal operativo debe estar actualizado en cuanto a los cambios en el TLCAN, los retos que representan otros países para operaciones de comercio exterior y la posible disminución de negocios con EEUU. En general la capacitación debe ser permanente, para que se domine la diversidad de bienes y mercancías, la legislación vigente, las nuevas normas, etcétera. Esto se traduce en un personal competitivo, que esté a la altura de las empresas dominantes, que resuelvan dudas de los clientes y no se pierdan clientes por desconocimiento, al contrario que se amplíe la cartera de clientes por la diversidad y la especialización.
3. Publicidad: A pesar de con una página de internet, no se ve reflejado en nuevos clientes. Por lo tanto se propone una campaña de publicidad. La

compañía tiene experiencia en el mercado y reconocimiento que puede aprovechar.

4. Remuneraciones: Varios salarios están por debajo del sector, debe analizarse el aumento de salarios en un porcentaje, para crear fidelidad en los empleados, para resaltar el valor de su trabajo y que su permanencia no esté en riesgo.

Factores exógenos

1. Alianzas: El mercado de las agencias aduanales es muy competido, se recomienda aprovechar la diversidad de negocios y crear alianzas estratégicas con otras agencias y comercializadores para recibir ganar una mayor parte de mercado aunque sea de manera compartida.
2. Patentes de respaldo: La cancelación de patentes es un riesgo que no se puede evitar, se recomienda tener por lo menos 3 patentes de respaldo que permitan a la empresa fortalecer su infraestructura operativa.
3. Renta de pisos disponibles: Los dos pisos disponibles con oficinas, son una oportunidad de ingreso, ya que actualmente se tienen los ingresos han disminuido, se puede aprovechar éste nuevo ingresos para los planes de mejora.
4. Expansión de mercado: la investigación muestra que existen varias empresas que planean instalarse en la ciudad, que requerirán servicios de comercio exterior, además se debe plantear la posibilidad de diversificar las operaciones aunque representen un riesgo, como son las operaciones vulnerables.

Tomando en cuenta las herramientas utilizadas y sus resultados se recomiendan poner énfasis en el control de mando, la toma de decisiones y las relaciones jerárquicas bien definidas son la base para cumplir con los objetivos de mejora. También se debe comprometer al personal, comenzando por la gerencia y los dueños que deben poner el ejemplo, para que el nivel operativo tenga confianza y seguridad.

La demanda de servicios de comercio exterior siempre va existir, la globalización es inevitable. Las normas y leyes con el pasar de los años se vuelven más rigurosas y con más detalles, así que las empresas optan por los servicios de las agencias aduanales, esperando que éstas cuenten con la mayor especialización posible y dominio de los temas de comercio exterior. Por eso es vital que se capacite y actualice al personal, que se controle la calidad en el servicio para evitar errores y mantener la fidelidad de los clientes. Por último se recomienda analizar el mercado y las tendencias, para conocer los clientes desentendidos.

La mejora continua debe ser una forma de trabajo y la búsqueda de competitividad su complemento.

Bibliografía

- Abdel, G. & Romo, M. D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*. 55(3), 200-124.
- Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
- Ansof f, H. (1976): La estrategia de la empresa. Universidad de Navarra, Pamplona, Traducción del original: Corporatestrategy, McGraw-Hill, Nueva York, 1965.
- Alonso, V. (2009). Un modelo integral para evaluar la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de factores críticos de éxito. Tesis
- Ayala, F. (2000). Introducción a las Ciencias Sociales. Madrid, Cátedra.
- Bain, J. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*.
- Bueno, E. & Morcillo, P. (1993). Fundamentos de economía y organización, España. , McGraw Hill/ Interamericana de España

- Cabello, A. (2013). Sobre los orígenes del proceso de globalización *On the origins of the globalization process. methaodos.revista de ciencias sociales, 2013, 1 (1): 7-20 ISSN: 2340-8413 | DOI: <http://dx.doi.org/10.17>
- CEPAL (1999). Eficacia, Eficiencia, equidad y sostenibilidad ¿Qué queremos decir?
- CEPAL (2010) Revista no. 102.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición, México. McGraw Hill.
- DOF. (1999)
- Esser, K., W. Hillebrand, D. Messner, y J. Meyer-Stamer. (1994). Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, Berlín, República Federal de Alemania, Instituto Alemán para el Desarrollo.
- Estévez, T. (2007); Contratación del Agente Aduanal en España y en dentro de la UE; España; 1ra Edición; Editorial Bosch.
- Fernández, J. (1991). El Proceso administrativo, Segunda edición. Editorial Diana. México
- Flores, B. & González, F. (2009). Tesis. La competitividad de las empresas. morelianas.
- García, T. & Cano, M. (2000). El FODA, una técnica para análisis de problemas en el contexto de la planeación de las organizaciones. Universidad Veracruzana.
- Ginsberg, A. y Venkatraman, N. (1985). "Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research". Academy of Management Review, vol. 10, n. 3, pp. 421-434.
- Guía Universitaria. (2015). Las 100 mejores universidades de México. 2015.
- Hill, C. & Jones, G. (2010). Administración Estratégica (Un Enfoque Integrado) de Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones. McGraw Hill., Novena edición. México, McGraw Hill.
- Jímenez, W. (1974). Introducción a la estudio de la teoría administrativa. 4ta edición, México : FCE.

- Johnson, G. y Scholes, K. (1993). "Exploring Corporate Strategy. Text and cases". Prentice Hall Internancional, tercera edición.
- Krugman, P. (1997). El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad. Barcelona: Crítica. Grijalbo Mondadori.
- La Jornada. (2016). México, en el lugar 12 de los países con mayor exportación: OMC.
- Ley Aduanera. (1995). Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.
- Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico para el Estado de B.C. (2005). Periódico Oficial. Publicada en el Periódico Oficial de fecha 10 de junio de 2005.
- McCarthy, E. & Perrault, W. (2004). Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, edición 11, Tomo 1. México, McGraw Hill.
- Makiwn, N. (2012). Principios de economía, México Cengage Learning Editores, M. S.A. de C.V.
- Medina, C. & Mauricci, G. (2014). Tesis. Factores que influyen en la rentabilidad por línea de negocio en la clínica Sánchez Ferrer en el periodo 2009-2013
- Mendoza, J. (2017). Integración económica y organizaciones económicas transfronterizas: El caso de San Diego-Tijuana.
- Miles, R. y Snow, C. (1978). "Organizational strategy, structure and process". New York: McGraw-Hill.
- Molina, M. (2013). Tesis. El agente aduanal y la problemática de la suspensión en el procedimiento de cancelación de patente.
- Money, J. (1954). Principios de Administración, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico.
- Morchón, F. & Beker, V. (2008). Economía principios y aplicaciones, Cuarta edición Bogotá, McGraw Hill.
- Ozuna, N. (2012). Tesis. La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera.
- Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2009). Microeconomía 7ma edición, Madrid, Pearson Educación, SA.

- Piñón, R. (2014). La competitividad del comercio exterior en México a la luz de un entorno altamente competitivo. Tesis.
- Porter, M. (1979). Estrategia competitiva, México Grupo editorial Patria.
- Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México
- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). Tesis. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006.
- RAE, (2014). Diccionario de la Lengua Española.
- Resico, M. (2008). Introducción a la Economía Social de Mercado, México. Konrad Adenauer
- Ricardo, D. (1817). Principios de Economía Política y de Tributación
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos de la investigación científica. ISSN: 1665-0824.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). Economía 19 ed. con aplicaciones a Latinoamérica. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Smith, A. (1776). La riqueza de las naciones. Titivillus
- Suck, A. y Rivas-Torres, R. (2007). "*Manual de Investigación Documental*". Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.
- Torres, V. (1993). Glosario de Marketing y Negocios; México, Editorial Mc Graw Hill
- Trejo, I. (2009). Tesis. Seminario: La globalización de los mercados y el comercio internacional.
- Yin, R. (1983). Investigación sobre casos de estudio. Diseño y métodos.

Referencias digitales

- Banco de la república, Actividad cultural, (1996) Recuperado de:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/248.htm>

- Banco Mundial, (2015). Sección indicadores, recuperado de:
<http://datos.bancomundial.org/indicador>
- CAAAREM. (2012). Recuperado de:
http://www.caaarem.mx/web_caaarem/AA.html
- CAAAREM. (2017). Recuperado de: <http://www.formacioncaaarem.mx/>
- CONCANACO SERVYTUR (2017). "Indicadores de Baja California". Recuperado de <http://www.concanaco.com.mx/documentos/indicadores-estados/Baja-California.pdf>
- Eisenhardt K.(1989). Building Theories from case study research. *The Academy of Management Review*. Vol.1, No. 4. pp.532-550. Recuperado de:
https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#page_scan_tab_contents
- El economista. (2014). *www.eleconomista.com.mx* Recuperado de:
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/01/tlc-cumple-20-anos-mexico-beneficiado-se>
- El economista. (2016). *www.eleconomista.com.mx* Recuperado de:
<http://eleconomista.com.mx/estados/2016/06/13/baja-california-impulsa-industria-aeroespacial>
- El economista. (2016). *www.eleconomista.com.mx* Recuperado de:
<http://eleconomista.com.mx/economia-global/2016/05/29/economia-mexicana-creciendo-atrae-inversion-cepal>
- El economista. (2017). *www.eleconomista.com.mx* Recuperado de:
<http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2017/05/24/inflacion-no-se-detiene-llego-617-anual>
- El financiero. (2014). *http://www.elfinanciero.com.mx* recuperado de:
<http://www.elfinanciero.com.mx/economia/nulo-efecto-de-la-politica-fiscal-expansiva-en-mexico.html>
- El Financiero. (2017). Recuperado de:
<http://www.elfinanciero.com.mx/mundo/mexico-lidera-corrupcion-en-latinoamerica-segun-transparencia.html>
- El universal. (2017). *www.eluniversal.com.mx* recuperado de:
<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2017/04/27/tiene-mexico-rezago-de-30-anos-en-educacion-alertan-expertos>

- Excelsior. (2017). Recuperado de: <http://www.excelsior.com.mx/opinion/opinion-del-experto-nacional/2017/10/07/1193166>
- Expansión. (2017). Recuperado de:
<http://expansion.mx/economia/2017/08/15/inversion-extranjera-directa-en-mexico-hasta-junio-fue-de-15-645-mdd>
- Frontera, (2014). *www.frontera.info*. Recuperado el 2016, de
<http://www.frontera.info/EdicionEnLinea/Notas/Noticias/20082014/876735-Tijuana-es-la-tercera-aduana-mas-importante-del-Pais.html>
- Forbes. (2014). Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/20-municipios-de-825-concentran-46-de-la-deuda/>
- Forbes. (2015). Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-el-salario-minimo-mas-bajo-en-la-ocde/>
- González, S. (2016). *www.jornada.unam.mx*. Recuperado de:
<http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/06/09/mexico-aumento-exportaciones-con-firma-de-tlcan-barzon>
- IDOnline. (2017). Recuperado de: <https://idconline.mx/fiscal-contable/2017/07/13/tipo-de-cambio-a-quien-afecta-mas>
- IMCO, (2012). Índice de competitividad estatal 2012. Recuperado de:
http://imco.org.mx/indice_de_competitividad_estatal_2012/estado/baja_california
- IMCO, (2016). Índice de competitividad estatal 2016. Recuperado de:
<http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/11/2016-ICE-Libro.pdf>
- INEGI (2014) Censo económico.
- INCEA (2015). *Wwwcomercioyaduanas.com.mx*. Recuperado de:
<http://www.comercioyaduanas.com.mx/aduanas/agenciasaduanalesmexico/217-agencias-aduanales-tijuana-mexico>
- INEGI, (2016). Boletín de prensa número118/16. Recuperado de:
http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/balcom_o/balcom_o2016_02.pdf
- La Jornada. (2017). Recuperado de:
<http://www.jornada.unam.mx/2017/08/21/estados/030n1est>

- Mexicoxport (2014). Recuperado de:
<http://mexicoxport.com/noticias/9624/aumentan-operaciones-aduanales-en-la-frontera>.
- MFE, (2005). Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes. Recuperado de: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf>
- Murillo, J. (S.f.) La entrevista, recuperado de:
[https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_\(trabajo\).pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)
- OMC, (2015). Estadísticas del comercio internacional. Recuperado de:
https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2015_s/its15_highlights_s.pdf
- Proceso. (2017). Recuperado de: <http://www.proceso.com.mx/485739/mexico-alcanzo-los-niveles-violencia-pais-en-guerra-abierta-iiss>
- SAT, (2016). Listado de Sociedades de Agentes Aduanales, en relación a la regla general 1.4.7 de comercio exterior. Recuperado de:
http://www.sat.gob.mx/aduanas/tramites_autorizaciones/agentes_apoderados/Documents/Listado_SociedadesAA_11-oct-2016.pdf
- SAT, (2017). Recuperado de:
http://www.sat.gob.mx/aduanas/servicios/Paginas/agente_aduanal.aspx
- SE, (2012). Delegaciones, Baja California. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/baja-california>
- SE, (2016) Atlas de complejidad económica 2016. Recuperado de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/168520/atlas_ZM_Tijuana_2016_1124.pdf
- Solares, P. (2016). Actitudf. Recuperado de:
<http://www.actitudfem.com/tecnologia/nuevo/atraso-tecnologico-en-mexico>
- Televisa. (2017). Recuperado de: <http://noticieros.televisa.com/ultimas-noticias/nacional/2017-07-13/comercio-exterior-aumenta-6-0-ciento-primer-semester-sat/>
- Tirado, D. (2008). La demanda, la oferta y el mercado, aplicaciones. Recuperado de: <http://www.uib.cat/depart/deaweb/webpersonal/dolorestirado/archivos/mehrc.pdf>

Velázquez, R. (2013). *www.forbes.com.mx*. Recuperado el de:
<http://www.forbes.com.mx/cuales-son-las-aduanas-mas-eficientes-del-mundo/#gs.cDiEMPs>

WTO. (2017). La OMC y la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/wto_wco_s.htm

Anexos

Anexo 1 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Instrumento y/o ítem
Administración general	Actividades realizadas por la gerencia para el correcto funcionamiento de la organización	Gerencia	¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas?
		Planeación	¿Cuentan con patente propia? ¿Tiene objetivos y metas generales? ¿Participa el personal en la definición de la planeación? ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?
		Toma de decisiones	¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada? ¿Tiene algún método para la toma de decisiones? ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?
		Políticas y procedimientos	¿Están claramente definidas las políticas? ¿Están claramente establecidos los procedimientos? ¿Están escritos y se explican con claridad? ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?
Administración de RH	El área de gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño del capital humano.	Políticas	¿Existe una política interna en materia de selección de personal? ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito? ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?
		Capacitación	¿Comprueba las referencias? ¿Existen un proceso de inducción? ¿Cuenta con programas de capacitación permanente?

Finanzas	Se encarga de administrar los recursos y maximizar los ingresos.	Información financiera	¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa? ¿Evalúa los resultados de la capacitación? ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector? ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares? ¿El clima laboral es favorable?
		Costos	¿Prepara estados de resultados y están disponibles? ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles? ¿Utiliza los estados financieros para la toma de decisiones? ¿Cuenta con contador externo? ¿Conoce el costo por servicio? ¿Conoce los costos fijos y variables? ¿Cuenta con flujo de efectivo?
		Contabilidad	¿Registra sus ingresos y gastos ¿Conoce los costos directos e indirectos de producción? ¿Cuenta con un sistema de costos?
		Ventas	¿Establece objetivos de ventas? ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años? ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?
Mercadotecnia	Es la gestión comercial de las empresas. Su intención es retener y fidelizar a los clientes actuales que tiene una organización, mientras que intenta sumar nuevos compradores	Clientes	¿Puede definir quién es el cliente? ¿Sabe por qué prefieren sus servicios? ¿Conoce sus hábitos de compra? ¿Cuenta la empresa con registro de clientes? ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado? ¿Analiza la información que arroja el registro de clientes y la toma en cuenta en la planeación de la empresa? ¿Sabe quién es su competencia? ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia? ¿Tiene claro su nivel de competencia (local, regional, nacional o internacional)?
		Competencia	¿Conoce su participación en el mercado? ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado?
		Estrategia de ventas	¿Cuenta la empresa con política de ventas?

Servicio	Las operaciones que permiten ofrecer el servicio	Almacén	¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas? ¿Podría la empresa ampliar su gama de servicios? ¿Tiene el almacén un flujo lógico? ¿Cuenta con algún sistema de inventarios? ¿Cuenta con almacén de materia prima, producción en proceso y de producto terminado? ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector? ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa? ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector? ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por su competencia? ¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional?
		Tecnología	
		Servicio	¿Es el servicio superior en precio? ¿Es el servicio superior en calidad? ¿Está definido el canal de distribución de la empresa? ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene?

Anexo 2 Tabla de verificación FODA

VARIABLES / ÍTEMS	SI	NO	F/D
ADMINISTRACIÓN			
Estructura Organizacional			
¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas?	x		F
¿Cuentan con patente propia?		x	D
Planeación Estratégica			
¿Tiene objetivos y metas generales?		x	D
¿Participa el personal en la definición de la planeación?		x	D
¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?		x	D

Toma de decisiones			
¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada?	x		F
¿Tiene algún método para la toma de decisiones?		x	D
¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?		x	D
Políticas y Procedimientos			
¿Están claramente definidas las políticas?	x		F
¿Están claramente establecidos los procedimientos?	x		F
¿Están escritos y se explican con claridad?	x		F
¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo?		X	D
¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?		x	D
MERCADO			
Comportamiento de las Ventas			
¿Establece objetivos de ventas?		x	D
¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años?		X	D
¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?	x		F
Clientes			
¿Puede definir quién es el cliente?	x		F
¿Sabe por qué prefieren sus servicios?	x		F
¿Conoce sus hábitos de compra?	x		F
¿Cuenta la empresa con registro de clientes?	x		F
¿Conoce el potencial de su segmento de mercado?	x		F
¿Analiza la información que arroja el registro de clientes y la toma en cuenta en la planeación de la empresa?	x		F
Competencia			
¿Sabe quién es su competencia?	x		F
¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia?		x	D
¿Tiene claro su nivel de competencia (local, regional, nacional o internacional)?	x		F
¿Es el servicio superior en precio?	x		F

¿Es el servicio superior en calidad?	x		F
¿Está definido el canal de distribución de la empresa?	X		F
¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene?		x	D
Estrategia de Mercado			
¿Cuenta la empresa con política de ventas?	x		F
¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas?		x	D
¿Conoce su participación en el mercado?		x	D
¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado?		x	D
¿Podría la empresa ampliar su gama de servicios?	X		F
FINANZAS			
Contabilidad			
¿Prepara estados de resultados y están disponibles?	X		F
¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles?	X		F
¿Utiliza los estados financieros para la toma de decisiones?	x		F
¿Cuenta con contador externo?	x		F
¿Conoce el costo por servicio?	x		F
¿Conoce los costos fijos y variables?	x		F
¿Cuenta con flujo de efectivo?		x	D
Registra sus ingresos y gastos	x		F
PRODUCCION/SERVICIO			
Costos			
¿Conoce los costos directos e indirectos de producción?	x		F
¿Cuenta con un sistema de costos?		x	D
Inventarios			
¿Tiene el almacén un flujo lógico?	x		F
¿Cuenta con algún sistema de inventarios?	x		F
¿Cuenta con almacén de materia prima, producción en proceso y de producto		x	D

terminado?			
¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector?	x		F
Tecnología			
¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa?	x		F
¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector?	x		F
¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por su competencia?	x		F
¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional?	x		F
RECURSOS HUMANOS			
Reclutamiento y Selección			
¿Existe una política interna en materia de selección de personal?	x		F
¿Cuenta con perfiles de personal por escrito?	x		F
¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?	x		F
¿Comprueba las referencias?	x		F
¿Existen un proceso de inducción?	x		F
Capacitación			
¿Cuenta con programas de capacitación permanente?		x	D
¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa?		x	D
¿Evalúa los resultados de la capacitación?		x	D
Permanencia			
¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?	x		F
¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?	X		F
Situación laboral			
¿El clima laboral es favorable?	X		F

Anexo 3 Guía de preguntas para entrevista

El objetivo de la siguiente guía de preguntas es obtener información relevante a cerca de las actividades realizadas en las áreas funcionales de la empresa, para

que sirva de basa para el diagnóstico de los factores que afectan o impulsan la competitividad.

Nombre de la empresa:

Sexo:

Edad:

Puesto:

Antigüedad:

Nivel de estudios:

1.- ¿Cómo reciben los pedidos de los clientes?

a) teléfono b) correo electrónico c) personal d) todas las anteriores

2.- ¿Qué tipo de transporte utilizan?

a) propio b) rentado c) un tercero d) todas las anteriores

3.- ¿Qué tipo de almacén utilizan?

a) propio b) rentado c) un tercero

4.- ¿Cuentan con departamento de recursos humanos?

a) Sí b) no

5.- ¿Quién maneja la nómina?

a) Personal interno b) un tercero

6.- ¿Quién realiza el reclutamiento?

a) Personal interno b) un tercero

7.- ¿Cuentan con control de calidad?

8.- ¿Cómo es el proceso de selección de personal?

9.- ¿Cuentan con capacitación?

10.- ¿Actualizan constantemente al personal?

11.- ¿Cuentan con departamento de contabilidad?

a) Sí b) no c) un tercero

12.- ¿El edificio es propio?

a) Sí b) no

13.- ¿Qué personal interviene durante todo el servicio?

14.- ¿Qué actividades deben realizarse durante el servicio?

15.- ¿Cómo es el proceso de recepción y entrega de mercancía al cliente?

16.- ¿En qué momento se utiliza el almacén y cómo es el proceso?

17.- ¿En qué momento se utiliza el transporte y cómo es el proceso?

18.- ¿Planifican y controlan los costos en base a la información contable?

19.- ¿Los recursos son propios de los accionistas?

20.- ¿Cuentan con financiamiento externo?

21.- ¿Qué tipos de compras realizan para poder ofrecer el servicio?

22.- ¿Qué tipo de software requieren para realizar el servicio?

23.- ¿Actualizan constantemente el software?

a) Sí b) no

24.- ¿Pagan algún tipo de renta por maquinaria, equipo o licencia?

25.- ¿Cuentan con algún tipo de promoción o publicidad?

26.- ¿Considera que atraen a los clientes por medio de ella?

27.- ¿Cuentan con servicio post-venta para conocer la satisfacción del cliente y sus necesidades?

- 28.- ¿Cuentan con gerencia general y qué actividades realiza?
- 29.- ¿Las remuneraciones están acordes con el sector?
- 30.- ¿Qué dificultades se tienen para ingresar al sector de agencias aduanales?
- 31.- ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias?
- 32.- ¿Existen clientes que determinan el precio del servicio?
- 33.- ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en este sector?
- 34.- ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en el sector?
- 35.- ¿Existen otras alternativas para realizar operaciones de comercio exterior que no sea con agencia aduanales?
- 36.- ¿Cuántos proveedores existen en el sector?
- 37.- ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son
- 38.- ¿Existe un líder o varios en este sector?
- 39.- ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?
- 40.- ¿Considera necesaria la publicidad y promoción y por qué?
- a) Sí b) no
- 41.- ¿Con cuántas patentes de respaldo cuentan?