

# FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN MESILLAS, CONCORDIA, SINALOA, MEXICO. EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO SOLUCIÓN

## FACTORS OF COMPETITIVENESS OF THE FURNITURE INDUSTRY IN MESILLAS, CONCORDIA, SINALOA, MEXICO. ELECTRONIC COMMERCE AS A SOLUTION

*Mirna Sulema Oleta Luna<sup>1</sup>, Blanca Isela Ramirez<sup>1</sup>, Concepción Suastegui Barrera<sup>1</sup>, Sandra Olivia Qui Orozco<sup>2</sup>, Alma Ruth Juárez Bedolla<sup>1</sup>, Lucio Guadalupe Quirino Rodriguez<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Económico y Administrativas de Mazatlán, Universidad Autónoma de Sinaloa, México

<sup>2</sup>Facultad de Informática Mazatlán, Universidad Autónoma de Sinaloa, México

E-mail: mirna\_oleta@live.com.mx, [resistencia20112011, conchissua, quisandra, alma\_eca]@hotmail.com, lucioquirino@gmail.com

(Enviado Abril 30, 2016; Aceptado Junio 20, 2016)

### Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar los factores de competitividad de la industria del mueble de Mesillas, Concordia Sinaloa, con base al Modelo Nacional para la Competitividad, *micro y pequeñas empresas*. *Un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador*; las variables utilizadas en el modelo son: conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia, relación con los clientes y otros aspectos señalados en el modelo. Se aplicó un instrumento a un universo de 17 empresas con taller y mueblería. Los resultados permiten identificar los factores de competitividad que ocurren en la industria del mueble, se señala como ventaja competitiva el producto artesanal y sus diseños innovadores. Se concluye que la comercialización es una de las debilidades que actualmente tiene la industria del mueble en esta región debido a que compiten en el mismo segmento de mercado y no tienen el financiamiento necesario para incursionar a otros mercados. Por lo que se propone la implementación de un servicio Web de comercio electrónico por medio de un *software* gratuito, robusto, amigable y con poco requerimiento de mantenimiento, que pueda ser operado y actualizado por el mismo personal que labora en la mueblería.

**Palabras clave:** *Competitividad, Comercialización, Producto de Calidad, Diseño Innovador, E-commerce.*

### Abstract

The objective of this research is to analyze the competitiveness factors of the furniture industry of Mesillas, Concordia Sinaloa, based on the National Model for Competitiveness, micro and small businesses. *An approach to the design of an innovative business model*; The variables used in the model are: knowledge of the environment and development of the strategy, relationship with clients and other aspects indicated in the model. An instrument was applied to a universe of 17 companies with workshops and furniture. The results allow to identify the factors of competitiveness that occur in the furniture industry, the handicraft product and its innovative designs are pointed out as a competitive advantage. It is concluded that marketing is one of the weaknesses that the furniture industry currently has in this region because they compete in the same market segment and do not have the necessary financing to venture into other markets. Therefore, the implementation of an e-commerce Web service is proposed through free, robust, friendly software with little maintenance requirement, which can be operated and updated by the same personnel that works in the furniture store.

**Keywords:** *Competitiveness, Marketing, Quality Product, Innovative Design, E-commerce.*

## 1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día la globalización exige tanto a las empresas grandes como a las pequeñas, que sean más competitivas para asegurar su permanencia en el mundo de los negocios y sigan contribuyendo a la economía del país. En la economía de casi todos los países del mundo más del 90% se constituye como PYMES, las cuales

contribuyen con más de la mitad del empleo y una fracción algo menor del producto nacional [1].

México requiere de empresas competitivas que contribuyan en la generación de empleo. Pero, ¿qué es una micro, pequeña y mediana empresa?, primero es necesario conceptualizar a la empresa, tarea nada fácil porque no existe una definición que integre todos los

factores y características. Rodríguez [2], define a la empresa como un ente en donde se crea riqueza, y donde ésta permite que pongan en operaciones recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos) para transformar los insumos en bienes y servicios terminados, de acuerdo con los objetivos fijados por una administración.

Las empresas por su actividad se dividen en: Industria, Comercio y Servicio. Las industrias se definen como todas aquellas que llevan un proceso de transformación de un insumo al productor final. Las entidades comerciales están definidas como intermediarias entre productor y consumidor y su función principal es la compra venta de productos. Las empresas de servicios son las que brindan una prestación a la comunidad.

Este estudio se enfocará en las unidades económicas dedicadas a la industria del mueble, mismas que son parte del sector productivo que contribuye al crecimiento de la economía regional y del país.

Para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa, [1] los criterios son diferentes en cada país, en México de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores para estratificar los establecimientos por tamaño y de forma complementaria, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

La industria del mueble se clasificará con base al número de trabajadores de acuerdo a la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad publicado en el Diario Oficial de la Federación [3].

**Tabla 1** Estratificación en base al número de trabajadores.

	Comercio	Servicios	Industria
1. Micro	0-10	0-10	0-10
2. Pequeña	11- 30	11-50	11-50
3. Mediana	31-100	51-100	51-100

**Fuente:** Elaboración propia, datos tomados de Secretaría de Economía (2013), publicado en DOF, el 28 de Dic. 2013.

De acuerdo a los criterios anteriores la industria del mueble en estudio tiene entre uno a cincuenta trabajadores los cuáles la ubican como micro y pequeña empresa conocidas con el acrónimo de MIPYME. Esta investigación se centra en el análisis de los factores de competitividad de la industria del mueble Mesillas, Concordia Sinaloa, México.

A pesar de haberse concebido como un medio de comunicación, Internet ha pasado a ser un proveedor de servicios de todo tipo, incluso se utiliza como canal de distribución. Hace posible transacciones comerciales, incluyendo operaciones completas de pago a través de sistemas seguros. En [4], donde se analizan los factores del nivel de adopción de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), se afirma que la adopción de las tecnologías de información y comunicación y del comercio electrónico o *e-commerce*

en particular, beneficia a las empresas en la medida que posibilita la reducción de los costos de transacción y el incremento de la velocidad y eficiencia de los procesos y las operaciones organizacionales. A su vez, Internet y el comercio electrónico son herramientas que permiten una mejor comunicación e interacción con clientes, socios y proveedores, proporcionando información sobre los productos, brindando servicios en línea que mejoran la calidad de atención a clientes, ofreciendo la posibilidad de compra en línea.

## 2 LA COMPETITIVIDAD

Es importante que las empresas reconozcan sus ventajas competitivas con relación a su competidor para poder implementar estrategias que les permitan obtener el éxito deseado. Para entender el término de competitividad algunos autores lo conceptualizan como sigue:

Para Newall [5], es producir más y mejores bienes y servicios de calidad que se comercialicen exitosamente entre los consumidores nacionales y extranjeros. La competitividad conduce a trabajos mejor pagados y a la generación de los recursos necesarios para crear una infraestructura adecuada de servicios públicos y de apoyo a los desfavorecidos.

Hernández [6], lo conceptualiza como el estadio compartido con las mejoras continuas, por el cual deben transitar las empresas en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo, sobre la base de ofertar productos u/o servicios de elevada calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, garantía para lograr ventajas competitivas de sus productos u/o servicios en otros mercados.

Villarreal [7], señala que va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

Porter [8], como la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

De acuerdo a los conceptos anteriores, los elementos que crean ventaja competitiva son: producir un producto o servicio de calidad, precios atractivos, comercializar exitosamente nacional y en el extranjero, plazos de entrega oportunos y confiables esencial para alcanzar niveles elevados de desarrollo en cualquier tipo de organización micro, pequeña, mediana y grande empresa independiente a la actividad que se dediquen comercio, industria o servicio.

## 2.1 Ventajas Competitivas

De acuerdo a Porter [9], para las empresas que han gozado de una ventaja competitiva ésta tiene las siguientes características:

1. Nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio. La innovación como estrategia, incluye, tecnologías nuevas, métodos nuevos o maneras de hacer las cosas que a veces parecen bastante comunes y pueden manifestarse en el diseño de un producto nuevo, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo nuevo de capacitar y organizar. Algunas innovaciones crean ventajas competitivas cuando una compañía se da cuenta de algo enteramente nuevo que necesitan los compradores, o que sirve a un sector del mercado al que no han prestado atención los competidores.
2. Abarca todo el sistema de valores (conjunto de actividades que invierten en la creación y uso de un producto). El intercambio cercano y constante con los proveedores, los canales de distribución y los compradores es parte integral del proceso que crea y mantiene la ventaja.
3. Sólo se sostiene con un mejoramiento continuo. Hay pocas ventajas competitivas que no pueden imitarse, empresas (industrias nacionales) que permanecen estacionarias a la larga son superadas por los competidores más dinámicos que descubren una manera mejor o más barata de hacer las cosas. Las ventajas competitivas más duraderas por lo general dependen de la posesión de recursos humanos de alta calidad y de la competencia técnica interna y sobre todo de buscar formas diferentes y mejores de hacer las cosas, en el proceder de la empresa dentro de un contexto de estrategia general.
4. Requiere de implantar estrategias de enfoque internacional. Una empresa no puede conservar a la larga su ventaja competitiva en medio de la competencia internacional sin utilizar o ampliar las ventajas de su centro de operaciones mediante una estrategia de enfoque internacional.

## 3 METODOLOGÍA

La metodología adoptada en esta investigación [10] es descriptiva, participativa apoyada por la técnica de encuestas directas a los empresarios de la industria del mueble de Mesillas, Concordia, Sinaloa.

En este contexto se aplicó un instrumento a un universo de 17 empresas con taller y mueblería, basado en el Modelo Nacional para la Competitividad, *micro y pequeñas empresas. Un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador*; las variables utilizadas en el modelo son: conocimiento del entorno y desarrollo de la

estrategia, relación con los clientes, fuentes de ingreso, propuesta de valor, alianzas, recursos y actividades claves. Cabe señalar que variables que forman parte del modelo como estructura de costos y resultados son puntos que no fueron considerados y que forman parte del modelo las cuáles proporcionan la oportunidad de profundizar en el tema de la competitividad en otras investigaciones. Las variables retomadas permiten analizar los factores de competitividad de la industria del mueble de Mesillas, y que se describen a través de la herramienta DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

## 4 RESULTADOS

Se describen las variables utilizadas en el Modelo Nacional para la Competitividad. Micro y Pequeñas empresas [11] con la intención de conocer los factores que inciden en la competitividad de la industria del mueble de Mesillas, Concordia Sinaloa.

### 4.1 Conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia

- a) *En conocimiento del entorno* (entorno, mercado y clientes): Se elabora mueble de manera artesanal con madera de cedro y acabados de calidad. Según Porter [9], el producto mismo crea ventaja competitiva y existe un segmento del mercado que lo valora. Se menciona que los mismos productos se comercializan para los mismos consumidores en galerías de la localidad y en ciudades y estados de Sinaloa (Mazatlán, Culiacán, Los Mochis etc.), Nayarit, Durango, Jalisco, Sonora, y Chihuahua. También se señala que una de las debilidades de las empresas es la falta de financiamiento para comercializar sus productos a otros mercados. Es decir compiten en el mismo segmento de mercado y por supuesto entre ellos mismos. Aún cuando se vende muebles en los lugares mencionadas se tiene gente que se sorprende al saber que Mesillas fábrica mueble de calidad, debido a la falta de publicidad. Por lo que no sólo se requiere de nuevos mercados sino también de expandirse en los que se tiene.
- b) *En el desarrollo de la estrategia*; para algunas empresas se complica pues los fabricantes carecen de una formación empresarial o profesionalización que les permita establecer el rumbo hacia donde quieren llevar los destinos de la misma, por lo que la falta de misión y visión se considera una de las debilidades. Por otra parte aún cuando no se tiene un rumbo claro, existen fábricas con más de 30 años de experiencia convirtiéndose en una de sus fortalezas.

### 4.2 Relación con los clientes

- a) Se tiene ventaja competitiva en el diseño del producto pues se adapta al gusto de los clientes el tipo de mueble que venden son diseños clásicos, coloniales, minimalistas y algunas empresas pagan los servicios de un arquitecto para tener diseños

únicos, otras se adaptan a las necesidades de los clientes diseñando a su gusto o modificando algún mueble.

- b) Precios accesibles y competitivos si se considera que la calidad del producto es de madera de cedro, triplay y acabados de calidad, este se vende al mismo precio que las tiendas departamentales que venden pino y aglomerado. También en el acabado del producto se tiene una amplia gama de colores (negro, blanco, chocolate, vino, colores claros etc.) y de telas para recubrir el mueble, siempre tomando en cuenta el gusto del cliente.
- c) En entrega del producto se tiene servicio a domicilio sólo en ciudades cercanas como Mazatlán, Culiacán, Concordia, El Rosario y Escuinapa etc., los costos los absorbe la empresa pero lugares fuera del estado de Sinaloa los envíos son en mudanzas y los costos corren por cuenta del cliente. El sistema de distribución del producto no es eficiente dejando entre ver, debilidad para incursionar a otros mercados.

#### 4.3 Fuente de Ingresos

- a) Con relación a los ingresos los productos que venden son: muebles de sala, cocina integrales, closet, sillas, libreros, recamaras, cunas/cama, barra desayunador, comedor, etc., de los cuáles se señala como producto que genera mayor ganancia las cocinas integrales de ahí le siguen las recamaras.

#### 4.4 Propuesta de Valor

- a) La industria del mueble ofrece mejorar precios accesibles y competitivos conservando la calidad en el mismo para ello requiere de procesos productivos eficientes que le permita reducir costos, y vender a precios más bajos.
- b) Es necesario contar con un sistema de distribución eficiente, que les permita llegar a más puntos de ventas, para seguir generando empleos.
- c) Buscar formas de pago más accesibles para el cliente.
- c) Seguir ofreciendo diseños innovadores en los productos que les permita seguir en el gusto de sus clientes.

#### 4.5 Alianzas

- a) Resistencia a vender sus productos a distribuidores o comerciantes directos de muebles. Argumentan que los distribuidores compran el producto a un precio muy por debajo de lo que ellos están dispuestos a vender.

- b) Se tienen alianzas con proveedores para tratar de pactar precios accesibles en los insumos y permita seguir manteniendo el margen de ganancia que requiere la empresa para seguir permaneciendo en el mercado.
- c) Las fábricas en su mayoría se constituye con socios y capital familiar. Por lo que se dificulta la entrada de algún socio potencial que permita asociarse y eso limita crecer o expandirse. Para lo que si están abiertos es para solicitar apoyos al gobierno y tratar de comercializar sus productos en otros mercados pues consideran que de lograrlo se incrementarán sus ventas, como consecuencia sus ganancias.

#### 4.6 Recursos y Actividades Clave

- a) La industria del mueble artesanal como todas las empresas requiere de recursos para la ejecución de su estrategia, estos son:
  - **Recursos materiales:** Se requiere de madera, insumo principal para la elaboración del producto, cuyos principales proveedores son de Perú y Brasil que aseguran este insumo. Otro insumo importante es la pintura utilizada en la etapa final del proceso que le da el acabado de calidad al producto. También para llevar a cabo el proceso de transformación de la materia prima en un producto terminado se requiere de las herramientas, maquinarias e instalaciones.
  - **Recursos financieros:** Se conforma por ingresos propios y en algunos caso ajenos. Los ingresos propios se obtienen de las ganancias que se generan de las ventas del mueble. También mencionan que en caso de tener problemas de liquidez se recurre al préstamo con proveedores, acreedores, créditos bancarios o gobierno.
  - **Recursos Humanos:** El personal que elabora el producto posee cualidades y habilidades para adaptarse a los requerimientos del diseño que el cliente requiere. Considerando que el recurso humano es tan importante en el proceso de fabricación del mueble que constantemente se le proporciona capacitación para conozca y aplique las técnicas más novedosas en cuanto a diseño.
  - **Recursos técnicos:** Este recurso por las características de las fábricas que son micro y pequeñas se carece de planeación y técnicas de organización como son: organigramas, análisis de puestos, manuales de procedimiento, así como también de medidas de dirección y control en la ejecución de sus estrategias.

#### 4.7 Estructura de Costos

Esta parte corresponde a la descripción de los costos fijos y variables que se generan por la actividad misma en la elaboración del producto se indica que no proporcionan información porque la consideran confidencial.

#### 4.8 Resultados

- a) Esta información es considerada confidencial, ya que se comparan ingresos con los costos y gastos incurridos en la elaboración del producto para conocer ganancias o pérdidas.
- b) No proporcionan información de cuánto destinan a la comercialización de su producto.
- c) Indican que no realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción del cliente.

### 5 APLICACIÓN DE HERRAMIENTA DAFO

Análisis de la herramienta DAFO, cuyo objetivo es determinar las ventajas competitivas de las empresas y planear las estrategias del futuro [12].

#### 5.1 Debilidades

- Poca publicidad dado que sólo se reparten tarjetas de presentación y ocasionalmente se hace publicidad en televisión.
- Incipiente capacidad de expandir sus mercados, las empresas en estudio comercializan sus productos para los mismos consumidores como son galerías de la localidad y en ciudades y estados de Sinaloa (Mazatlán, Culiacán, Los Mochis etc.), Nayarit, Durango, Jalisco, Sonora, y Chihuahua, por lo que compiten en el mismo segmento de mercado.
- El sistema de ventas del producto es de apartado y el resto de los ingresos lo reciben al momento de entregar el mueble.
- Resistencia a vender sus productos a distribuidores o comerciantes directos de muebles. Argumentan que los distribuidores compran el producto a un precio muy por debajo de lo que ellos están dispuestos a vender.
- El sistema de distribución del producto no es eficiente, dejando entrever debilidad para incursionar a otros mercados.

#### 5.2 Amenazas

- La competencia ofrece muebles con precios más bajos, (no tienen la calidad en madera y acabado), pero tiene más publicidad y promoción que los nuestros y ofrece más opciones en las formas de pago del producto.
- La falta de opciones de mercado ocasiona que se tenga que reducir la producción por exceso de inventario, provocando baja producción, recorte de personal y otros definitivamente cierran sus fábricas.
- Los precios de los insumos utilizados como madera y sobre todo pintura se incrementan dos o tres veces al año pero aún así no están dispuestos a bajar la calidad de su producto, esto a su vez disminuye la ganancia.

#### 5.3 Fortalezas

- Fabricas con antigüedad de más de 30 años.
- Precios accesibles y competitivos se ofrece producto en madera de cedro, triplay y acabados de calidad, este se vende al mismo precio que las tiendas departamentales que venden pino y aglomerado.
- Diseños innovadores.
- Garantía del producto 2 años.
- Hacer sentir al cliente en confianza para que haga la elección del mueble de acuerdo a su preferencia del que está en exhibición o bien hacerlo de acuerdo a sus necesidades de diseño.

#### 5.4 Oportunidades

- Incursionar en otros mercados
- En ventas buscar formas de pago más accesibles para el cliente.
- Diseños innovadores que le permita seguir en el gusto de sus clientes.
- Contar con un sistema de distribución eficiente, que le permita llegar a otros mercados.
- Contar con un proceso productivo eficiente que ayude a reducir costos y ofrecer precios competitivos.

### 6 CONCLUSIONES

Al hacer el análisis DAFO, se determinaron los factores que inciden en la competitividad de la industria del mueble de Mesillas, Concordia Sinaloa, donde se establece que una de las ventajas competitivas es su *producto* que es elaborado de manera artesanal con madera de cedro y acabados de calidad. De igual manera existe un segmento del mercado que lo valora. Así también sus *diseños innovadores* se adaptan al gusto de los clientes. El tipo de mueble que venden son diseños clásicos, coloniales, minimalistas y algunas empresas pagan los servicios de un arquitecto para tener diseños únicos, otras se adaptan a los diseños elaborados por los clientes.

La industria del mueble artesanal, contribuye a la generación de empleos pero de no promocionar sus productos resaltando sus ventajas competitivas en nuevos mercados, diversas familias que dependen de esta actividad podrían quedar sin empleo.

Finalmente se concluye que la comercialización es una de las debilidades que actualmente tiene la industria del mueble en esta región debido a que compiten en el mismo segmento de mercado, asimismo no tienen el financiamiento necesario para incursionar en otros mercados. Por lo que se recomienda la implementación de comercio electrónico para llegar a mercados lejanos geográficamente y a los locales en el Estado de Sinaloa. Existen opciones para implementar una página Web de comercio electrónico de código abierto (sin costo), en un servidor alquilado por una inversión mínima (\$200 dólares por dos o tres años). Hay opciones de *software*

para el servicio de comercio electrónico, como *OS Commerce*, *Magento*, *OpenCart*, *Prestashop*, etcétera, los cuales pueden ser operados por personal con una capacitación mínima y con nulo o mínimo mantenimiento.

De acuerdo a un estudio de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) sobre comercio electrónico, correspondiente al año 2013, se señala que el importe de ventas entre empresas y consumidores en ese año alcanzó la cifra de 121 millones de pesos, lo que constituye un crecimiento del 42% en relación con 2012 [13]. Lo cual confirma la importancia de un medio como Internet para impulsar el comercio; por lo que ofrecer transacciones electrónicas debe ser una prioridad para las empresas en la actualidad.

## 7 REFERENCIA

- [1] INEGI. La Micro, Pequeña y Mediana y gran empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos (2009). México, 2011. URL: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf). (07.07.2014).
- [2] Rodríguez Valencia, J. Administración de pequeñas y medianas empresas. México: CENGASE Learning, 2002, pp. 47-48.
- [3] Secretaría de Economía. Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor. 2013. URL: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013). (05.04.2014).
- [4] Jones, C.; Motta, J.; Alderete, M. V. Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales* 32, 138(2016), pp. 4–13.
- [5] Newall, J. E. The Challenge of competitiveness. *Business Quarterly*, 1992, no. 56, pp. 94-100.
- [6] Hernández Pérez, G. D. Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial. CEDE. 2000.
- [7] Villarreal, R. El modelo de competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor. México: IOSD y CECID. 2006, pp. 6
- [8] Porter, M. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial: CECOSA. 1985.
- [9] Porter, M. E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Patria. 2011.
- [10] Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 2014.
- [11] Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. Modelo Nacional para la Competitividad. Micro y Pequeñas Empresas. Un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador. 2012. URL: [http://www.compite.org.mx/Eventos/2012/CIC\\_Mendoza.pdf](http://www.compite.org.mx/Eventos/2012/CIC_Mendoza.pdf). (18.01.2016).
- [12] Koontz, H.; Weihrich H.; Cannice M. Estrategias, políticas premisas de la planeación en Administración: Una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw Hill, 2012.
- [13] Nava González, W.; Breceda Pérez, J. A. México en el contexto internacional de solución de controversias en línea de comercio electrónico. *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, vol. XV(2015), pp. 717-738.