



**ARTEFACTOS METÁLICOS SERRANO**

Empresa pionera en el diseño y fabricación de coladores | Colador de la Estrella



**Tecnológico  
de Monterrey**

**Campus Puebla**

**Reporte Final**

**Líneas de Acción Estratégica**

**Alumnos:**

**Alberto Valiente Lobato A01732596**

**Edgar Andre Ramirez Ramos A01736524**

**Jaqueline Martínez Morales A01735502**

**Mónica Lucía González Escobar A01735626**

**Karen Guadalupe Ramírez Gómez A01275857**

**Mariana Manzano Rico A01735770**

**Profesores:**

**Edgar Alejandro López López**

**Jorge Adalberto López Gutiérrez**

**Puebla, México**

**noviembre de 2023.**

## Índice

### **Introducción**

Justificación de la investigación

Alcances

Limitaciones

Pregunta de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

### **1. Descripción de la empresa**

1.1 Cultura organizacional

1.2 Organigrama

1.3 Giro de la empresa

1.4 Línea de productos

### **2. Marco teórico**

2.1 Análisis de la industria

2.2 Mercado meta

2.3 Objetivo meta

### **3.0 Herramientas para el análisis interno de la empresa**

3.1 Análisis FODA

3.2 Análisis de la cadena de valor

3.3. Análisis sobre la evaluación de recursos y capacidades

3.4 Análisis de costos y rentabilidad

3.5 Encuesta a colaboradores sobre la cultura organizacional

3.6 Encuesta de evaluación a nuevos mercados

3.7 Encuesta sobre rotación del personal

3.8 Modelo de Negocio

### **4.0 Herramientas para el análisis externo de la empresa**

4.1 Análisis PESTEL

- 4.2 Análisis de tendencias
- 4.3 Análisis de mercado
- 4.4 Análisis de competidores nacionales y de Amazon USA
- 4.5 Benchmarking
- 4.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

## **5.0 Matrices**

- 5.1 Matriz de Evaluación de factores internos
- 5.2 Matriz de Evaluación de factores externos
- 5.3 Matriz de competitividad

## **6.0 Identificación de KPIs**

## **7.0 Identificación de insights**

## **8.0 Estrategia de comercialización**

- 8.1 Ciclo de vida organizacional (Adizes) de la empresa
- 8.2 Principal expectativa para la empresa
- 8.3 Recomendaciones para no pasar a la etapa de decadencia
- 8.4 Autodiagnóstico empresarial
- 8.5 Método Scamper
- 8.6 Estrategia basada en el Balanced Scorecard
- 8.7 Mapa estratégico
- 8.8 Propuesta de estrategia a nivel nacional
- 8.9 Propuesta de estrategia para Amazon USA
  - 8.9.1 Optimización de listado en Amazon USA
  - 8.9.2 Diferenciación por servicio al cliente
  - 8.9.3 Marketing de contenidos
  - 8.9.4 Estrategias de promoción y descuentos
  - 8.9.5 Diversificación del catálogo de productos
  - 8.9.6 Estrategia de marca
  - 8.9.7 Optimización de listados y Search Engine Optimization
  - 8.9.8 Evaluación de la Estrategia de comercialización
- 8.10 Estrategia para retención del personal
  - 8.10.1 Aumento en la retención de empleados

8.10.2 Mejora y compromiso hacia la empresa

8.10.3 Desarrollo de habilidades específicas

8.10.4 Implementación y evaluación de la estrategia

8.10.5 Consideraciones para reducir costos en la capacitación

8.11 Estrategia para captación de nuevo talento

## **9.0 Tablero de control (Dashboard)**

### **Conclusiones**

### **Referencias**

## **Resumen**

AMSE, Artefactos Metálicos Serrano, es una empresa familiar con una larga historia en la fabricación de artículos de lámina, alambre y tela metálica, especializándose en la producción de coladores. Fundada en los años treinta, la compañía ha evolucionado desde sus inicios artesanales hasta incorporar tecnologías como troqueladoras para mejorar la eficiencia. En 1990, José Serrano asumió como administrador único, implementando técnicas de trabajo como Lean Manufacturing y obteniendo la certificación ISO 9001-2015. La empresa opera bajo un enfoque estratégico, monitoreando constantemente sus procesos y buscando mejorar la satisfacción del cliente. Aunque ha experimentado una disminución en las ventas en los últimos dos años, se esfuerza por adaptarse y cumplir con altos estándares de calidad.

## **Palabras clave**

Cultura organizacional, Herramientas de análisis, Insights, KPIs, Estrategias de comercialización.

## **Introducción**

1. Enunciado introductorio general
2. Problemática, justificación e importancia argumentada
3. Objetivos o preguntas de investigación
4. Metodología propuesta
5. Las secciones que componen todo el documento

## **Justificación de la investigación**

Se decide colaborar con la empresa Artefactos Metálicos Serrano (AMSE) por la cuestión y análisis que nos presenta el socio formador, misma que quiere alcanzar mayores ventas y entrar a nuevos mercados.

El director general de AMSE el señor José Refugio Serrano ha presentado en su empresa una baja de ventas en los últimos dos años, que representa un 50% aunque no ha perdido a sus clientes, sin embargo, se considera que han optado por incluir en sus tiendas productos similares de otras marcas. Igualmente se enfrenta con competidores de origen

chino que ofrecen diversos diseños como materiales inoxidables y cromados a un menor precio.

Por otro lado, enfrenta una competencia desleal de fabricantes informales que no cumplen con obligaciones patronales, así como el no pagar impuestos al SAT. Otro factor clave son los paros no programados en la planta a consecuencia de algún desperfecto en la maquinaria lo que genera un impacto monetario negativo.

Por consiguiente, se propone implementar para AMSE una propuesta y estrategias de comercialización que le permita mejorar las ventas, presencia de la marca e incorporarse a nuevos mercados extranjeros.

El diseñar estrategias de comercialización para AMSE le ayudará a crear una visión más allá que un simple producto para cocina, tendrán conocimiento sobre las tendencias actuales del mercado, así como satisfacer las necesidades de sus clientes, igualmente se hará un previo análisis del mercado tradicional y online.

Si AMSE cuenta con una adecuada estrategia puede colocarse en un mejor posicionamiento, al igual detectar los retos para la misma; dedicando tiempo y esfuerzo para no perder a sus clientes. Esta empresa familiar no solo oferta un solo producto, sino que cuenta con una gama de artículos, mismos que hacen funcionar a la compañía, incluyendo una logística continua y una producción día con día.

### **Alcances**

1. Analizar los procedimientos de venta y comercialización con el objetivo de mejorarlos con base a las tareas que ya están establecidas.
2. Diseñar una estrategia de comercialización que permita el incursionar en mercados extranjeros.

### **Limitaciones**

1. No se cuenta totalmente con la información necesaria para un análisis completo.
2. Las reuniones con el socio formador son eventuales lo que obstaculiza mandar información relevante sobre hallazgos en la investigación en donde exista una retroalimentación adecuada.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las estrategias de comercialización más factibles para aplicarse a la empresa AMSE?

### **Objetivo General**

- Establecer una propuesta y estrategias de comercialización para mejorar las ventas y presencia de la marca, así como la retención de sus colaboradores.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los estados financieros para ver la rentabilidad de la empresa.
- Elaborar un diagnóstico acerca de la situación actual de la empresa y sus competidores.
- Identificar las oportunidades de negocio y analizar las tendencias actuales de comercialización que puedan implementarse en la empresa.
- Identificar los insights.
- Identificar los KPIs más relevantes.
- Crear un dashboard personalizado que indique los KPIs más relevantes para la empresa.
- Analizar la viabilidad de un sistema de Business Intelligence.
- Integrar los sistemas de gestión empresarial (ERP) con las plataformas analíticas para una visión completa y unificada de la empresa.

### **1. Descripción de la empresa**

AMSE fue fundada en 1960, es una fábrica de coladores de aluminio y estaño para uso en cocinas que tiene distribución a través de ciertos puntos de venta en varios estados de la República, igualmente han vendido al extranjero de forma indirecta. Es una empresa 100% familiar.

A lo largo de los años, AMSE ha demostrado crecimiento en el mercado nacional y asimismo se ha presentado con diferentes retos, al igual en la aplicación de diferentes estrategias para el aumento y reconocimiento de esta.

Cabe mencionar que la empresa ha innovado en procesos de producción, así como productos de alta calidad, tecnología y tendencia. Ya que sus principales productos son los artículos para cocina.

Actualmente la empresa cuenta con 18 empleados, los cuales tres se desempeñan en el área administrativa y los 15 restantes en las diversas áreas operativas, que actualmente han mostrado un alto compromiso en la empresa así como el poder desarrollar sus habilidades y competencias para dicha compañía.

**Ubicación geográfica:** Ecatepec de Morelos, Edo. Méx.

### **1.1 Cultura organizacional**

La Cultura Organizacional de AMSE se centra por su enfoque familiar dirigido hacia la calidad y satisfacción del cliente. La empresa se caracteriza por ofertar productos de coladeras elaboradas de aluminio y estaño de alta calidad para su uso en cocinas.

AMSE al ser una empresa 100% familiar su estructura está basada en la participación de la mismos miembros, su cultura ha evolucionado de tal manera que se han formalizado los departamentos, actividades descritas a detalle y técnicas avanzadas como Lean Manufacturing y certificación en ISO 9001-2015.

De igual manera la política de liderazgo está marcada por el respeto, la cordialidad, y la valoración del esfuerzo de los colaboradores, se cuenta con un ambiente de trabajo colaborativo, la comunicación es abierta y se capacita al personal.

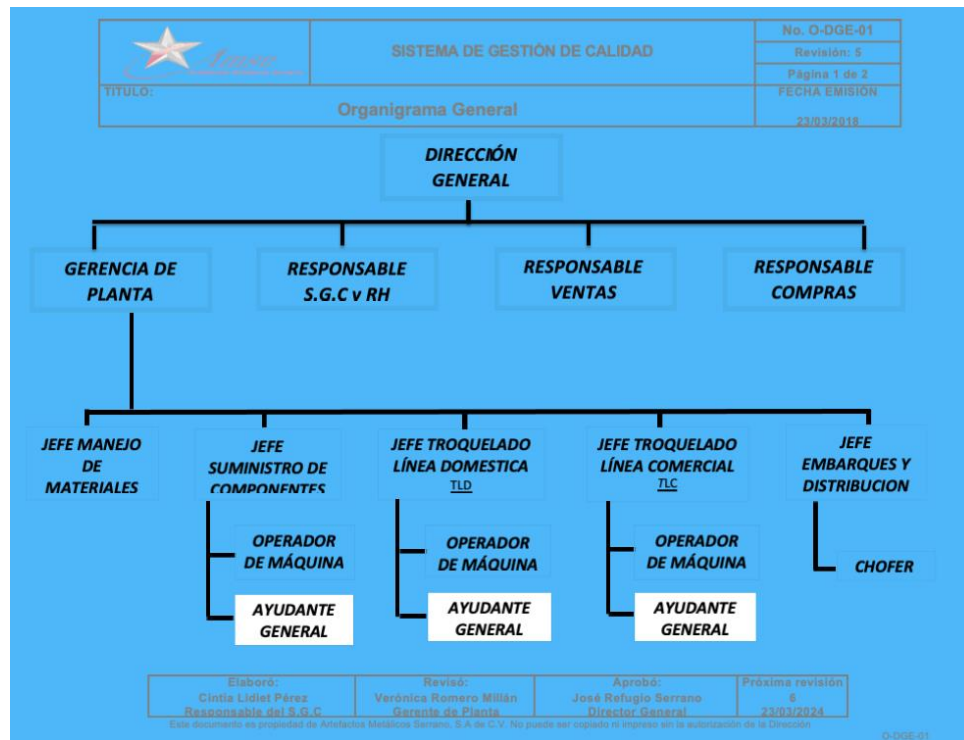
### **1.2 Organigrama**

En la actualidad la eficiencia organizativa es fundamental para garantizar la excelencia en la fabricación de utensilios de cocina y cumplir con las expectativas del mercado; asimismo, se muestra a continuación el organigrama de AMSE en donde la Dirección General es la piedra angular en su funcionamiento.

Este órgano directivo se divide en cuatro áreas clave que desempeñan funciones fundamentales. La Gerencia de Planta se considera el pilar de las operaciones al desglosarse en ciertas categorías especializadas en donde cada una está a cargo de profesionales altamente calificados. A continuación, se detalla en la Imagen 1.



Imagen 1. Organigrama de AMSE



Fuente: AMSE, 2023

Del resultado del análisis del Organigrama proporcionado por la empresa AMSE, se detectó la solidez de su estructura operativa, sin embargo, en la búsqueda constante de una mejora continua, el adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, así como el introducir sus productos a nuevos mercados extranjeros, surge la pregunta sobre el incorporar nuevos departamentos.

La creación de un Departamento de Innovación y Desarrollo de Productos podría potenciar su capacidad para detectar, evaluar y cumplir con las tendencias emergentes de los clientes, logrando con ello una mejor competitividad y la diferenciación de los productos que ofertan, aunque con base a la entrevista con el señor José Serrano se cuenta con dicho departamento pero no está especificado en el organigrama.

Igualmente, tomar en cuenta la apertura de un Departamento de Marketing y Promoción puede ayudar a fortalecer su presencia en el mercado, consolidando la imagen de sus coladores, proponiendo estrategias de comercialización con base a sus necesidades y ampliar su base de clientes.

El organigrama actual fue de gran ayuda y sirvió como pilar sólido para entender las operaciones actuales de AMSE, pero el considerar explorar nuevas posibilidades como la inclusión de departamentos estratégicos puede ayudarlos a alcanzar objetivos aún más altos de éxito en el dinámico mundo de la fabricación de utensilios para cocina.

### 1.3 Giro de la empresa


Productos enfocados a la industria alimentaria los cuales incluyen coladores de cocina de diferentes diámetros que van desde el #4 hasta el #40; dichos artículos son fabricados con diversos materiales de alta calidad. Con respecto a las mallas utilizadas son de latón, criba, acero inoxidable, mosco y cobre. También cuentan con coladores para uso comercial que involucran altas temperaturas.





Asimismo, es una empresa familiar que está siempre en la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas y necesidades del cliente, igualmente están comprometidos con el crecimiento sostenibles y ecológico de la industria hacia nuevos mercados.






### 1.4 Línea de Productos







AMSE, presenta una variedad de productos que se han creado a lo largo del tiempo. Aunque cuenta con 200 productos, a continuación se muestran sólo con los que cuenta en su sitio web.







Tabla 1: Diversificación de productos




No.	Nombre del producto / fotografía	Descripción
1	<b>Colador con refuerzo</b> 	<p>Cuenta con cintas de lámina galvanizada cruzada para un mayor soporte al peso.</p> <p>Esta versión es de uso rudo.</p> <p>Se tiene disponible en Línea Económica.</p>

2	<p><b>Colador estañado</b></p> 	<p>Esta versión de colador cuenta con un recubrimiento de estaño, lo que la distingue en el mercado.</p> <p>El recubrimiento de estaño ayuda a soldar sus materiales.</p> <p>Mayor resistencia a la oxidación. Mayor durabilidad.</p>
3	<p><b>Colador económico Mosco</b></p> 	<p>Esta versión de coladera que denominamos como económica, no cuenta con el recubrimiento de estaño, sin embargo, la calidad que distingue a nuestros productos:</p> <p>Precio accesible. Buen desplazamiento en el mercado.</p> <p>Calidad en la fabricación y en materiales.</p> <p>Todos nuestros productos son troquelados.</p>
4	<p><b>Colador económico Criba</b></p> 	<p>Esta versión de coladera que denominamos como económica, no cuenta con el recubrimiento de estaño, sin embargo, la calidad que distingue a nuestros productos:</p> <p>Precio accesible. Buen desplazamiento en el mercado.</p> <p>Calidad en la fabricación y en materiales.</p> <p>Todos nuestros productos son troquelados.</p>
5	<p><b>Colador estañada Criba</b></p> 	<p>Esta versión de colador cuenta con un recubrimiento de estaño, lo que la distingue en el mercado.</p> <p>El recubrimiento de estaño ayuda a soldar sus materiales.</p> <p>Mayor resistencia a la oxidación. Mayor durabilidad.</p>

6	<b>Colador doble tela mango madera</b> 	<p>Cuenta con tela mosco y criba.</p> <p>La doble tela ayuda a un colado con mayor exigencia.</p> <p>Se tiene disponible en línea económica.</p> <p>Mango de madera con logo de AMSE.</p>
7	<b>Colador mango madera mosco</b> 	<p>Esta versión de colador cuenta con mango de madera lo que ayuda a un mejor soporte y le da un aspecto más elegante.</p>
8	<b>Colador Santiago Latón (LSL)</b> 	<p>La línea Santiago se caracteriza por tener menor profundidad.</p> <p>Lo que es ideal para tener un mejor colado Ideal para un colado más fino.</p> <p>Malla cerrada.</p>
9	<b>Colador Santiago acero inoxidable (LSI)</b> 	<p>Colador línea Santiago Inoxidable.</p> <p>La línea santiago se caracteriza por tener menor profundidad.</p> <p>Su poca profundidad ayuda a tener un mejor colado</p>
10	<b>Colador Santiago Criba (LSC)</b> 	<p>La línea Santiago se caracteriza por tener menor profundidad.</p> <p>Esto le ayuda a tener un mejor colado.</p>
11	<b>Colador Santiago Mosco (LSM)</b>	<p>La línea Santiago se caracteriza por tener menor profundidad.</p>

		Esto le ayuda a tener un mejor colado.
12	<b>Espumero Santiago Mosco</b> 	<p>Utilizado para sacar residuos de líquidos hirviendo.</p> <p>Retirar la espuma de la superficie de un líquido.</p> <p>Retirar comida del aceite.</p> <p>Menor profundidad.</p>
13	<b>Espumero plano</b> 	<p>Ideal para restos de frituras.</p> <p>Retirar restos de residuos de comida.</p> <p>Plano.</p>
14	<b>Espumero merced</b> 	<p>Utilizado para sacar los alimentos fritos.</p> <p>Retira la espuma de la superficie de un líquido.</p>
15	<b>Batidor globo estaño grande</b> 	<p>Batidor manual esencial en cada hogar.</p> <p>Cuenta con un recubrimiento de estaño para mayor durabilidad.</p>
16	<b>Batidor cuchara Chico</b> 	<p>Batidor tipo cuchara, ideal para repostería y capeados.</p> <p>Contamos con 2 tamaños.</p> <p>Recubrimiento de estaño.</p>

17	<b>Batidor cuchara grande</b> 	Batidor tipo cuchara, ideal para repostería y capeados.  Contamos con 2 tamaños.  Recubrimiento de estaño.
18	<b>Batidor globo estañado chico</b> 	Batidor manual esencial en cada lugar.  Cuenta con un recubrimiento de estaño para mayor durabilidad.
19	<b>Colador freidor</b> 	Forma cónica.  Mango largo para facilitar el uso.
20	<b>Brochetas galvanizadas</b> 	Brochetas Galvanizadas.  Puntas afiladas para mayor efectividad al usar.  Set de 4 piezas de diferentes tamaños.
21	<b>Brochetas de acero inoxidable</b> 	Puntas afiladas para mayor efectividad al usar.  Set de 4 piezas de diferentes tamaños.
22	<b>Rebanador de papa de acero inoxidable</b> 	Rebanador de acero inoxidable.  Con hojas afiladas.  Perillas para ajustar el grosor del producto a rebanar.

23	<b>Pocillo colador chico</b> 	<p>Se pueden utilizar:</p> <p>Infusor/ Para cernir harinas.</p> <p>Se fabrica en tela de latón, acero inoxidable o cobre.</p>
24	<b>Pocillo colador grande</b> 	<p>Malla intercambiable Latón, Acero Inoxidable o Cobre (de regalo malla intercambiable mosco).</p> <p>Ideal para cernir harinas.</p> <p>Nuestro innovador sistema permite mayor limpieza al pocillo y mallas.</p>
25	<b>Malla protectora</b> 	

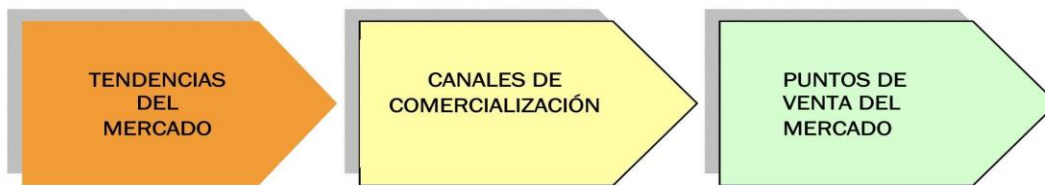
Fuente: Elaboración propia

## 2. Marco teórico

Actualmente la industria en México está conformada por pequeñas y medianas empresas, que abarca un total del 95% del total de la industria, por lo que en su mayoría representan una parte fundamental de la economía nacional. Es importante conocer el contexto y la posición en la que se encuentra una empresa, analizar los diversos factores que influyen en cada sector (Carrasco, 2005).

La comercialización es un conjunto de actividades efectuadas por una persona o empresas para convencer a los clientes que adquieran sus productos y cumplan con sus necesidades y deseos. Para la presente investigación se consideran tres aspectos importantes antes de tomar en cuenta estrategias de comercialización, como se indica en la imagen 2.

Imagen2. Aspectos importantes de la comercialización.



Fuente: Elaboración propia

Para esta investigación, se consideró que AMSE debe ser capaz de adaptarse a los cambios a consecuencia de la globalización si su prioridad es permanecer dentro del mercado, asimismo poner a su favor las condiciones más favorables.

Los aspectos que se deben considerar para una correcta estrategia para AMSE son: 1) definir los planes de acción, 2) reflejar el propósito de la empresa, 3) sirven como guía, 4) buscar obtener una ventaja competitiva sobre la competencia, 5) indicar cómo la empresa ve al mundo, 6) tomar en cuenta los modelos propuestos (Armijos, 2014).

Los directivos AMSE deben ser capaces de conocer las exigencias del mercado, tener una relación con sus clientes para poder establecer estrategias a futuro; dichas estrategias deben considerar cursos de acción que permitan mantener o cambiar los objetivos de la empresa a comparación de sus competidores de una manera favorable a través de recursos para diseñar ventajas competitivas para la obtención de resultados favorables.

Asimismo, deben tomar en cuenta todas las oportunidades que les ofrece el mercado, superar las amenazas, aprovechar sus fortalezas, así como dar frente a los constantes cambios que se les presenten. AMSE debe tomar las decisiones correctas y analizar cómo estas estrategias afectarán su futuro, considerar los diversos factores que puedan aparecer en su trayecto, reconocer los recursos con los que cuenta para lograr un diferenciador sobre su competencia.

Mediante la información obtenida en esta investigación de mercado se puede determinar lo siguiente:

- Conocer las características del problema, en especial lo que se refiere a las ventas.
- Conocer las opiniones y el gusto de los clientes, así como la aceptación de nuevos productos o mercados.



- Conocer la situación actual de la empresa y la posición con la que cuenta en el mercado.

## **2.1 Análisis de la industria**

La industria alimentaria es de suma importancia en México ya que, según los últimos datos arrojados, señalan que en 2022 esta industria representó el 3.3% del PIB nacional. Este tipo de industria está conformada por subsectores de la industria un ejemplo es la elaboración de productos de panadería y tortillas en donde este sector aporta al PIB de la industria alimentaria un porcentaje del 29%., por lo que podría ser considerado un sector importante de estudio para AMSE en la búsqueda de ofrecer sus productos (Mejia & Solleiro, 2022).

Los otros subsectores son de bebidas, productos de carne, productos lácteos y productos de frutas y verduras.

## **2.2 Mercado meta**

La finalidad de una empresa es atender los requerimientos del cliente y conocer a fondo la naturaleza del mercado meta que cumpla de una manera óptima sus necesidades. Posteriormente a establecer los objetivos de ventas se tiene que considerar a quién vender dicho producto. El mercado meta se define como un conjunto de personas con características comunes. Para el caso de mercado meta se ha identificado los siguientes grupos:

### **Primario:**

- a. Venta a mayoristas.
- b. Venta en línea en Amazon USA.

### **Secundario:**

- a. Venta *B2B* enfocada a panaderías, restaurantes, universidades de gastronomía, food trucks etc.

En la mayoría de los casos el cliente quien es el encargado de comprar a los mayoristas en los diversos puntos de venta es el que compra pequeñas cantidades y quien adquiere el producto final, mientras que en el caso del gran consumidor el que toma la decisión es el directivo o el encargado de compras.

### 2.3 Objetivo meta

- Incorporarse a Amazon USA, así como tener presencia en el comercio electrónico, siendo reconocida como una empresa comprometida con la calidad y la satisfacción del cliente.
- Seguir con su estrategia de comercialización B2B ofertando sus productos a otras empresas como: pastelerías, escuelas de gastronomía, restaurantes, hoteles, catering para eventos, food trucks.

### 3.0 Herramientas para el análisis interno de la empresa

#### 3.1 Análisis FODA

El tipo de información arrojada en un análisis FODA, genera una gran información de la cual es relevante para el desarrollo de estrategias, de igual manera expone un marco que detecta los puntos internos más pertinentes y los externos que obliga a la empresa a dar continuidad a los asuntos de alto impacto sobre las estrategias, así como las tácticas empleadas en su proceso (Riquelme, 2016).

Dicho análisis es un filtro que permite identificar la información sobre la situación e igualmente darle relevancia a las prioridades que se tienen que implementar en las estrategias. Con el objetivo de conocer a fondo a la empresa se presenta un análisis FODA de la empresa en la Tabla 2.

Tabla 2. FODA.

#### FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
-------------------	----------------------

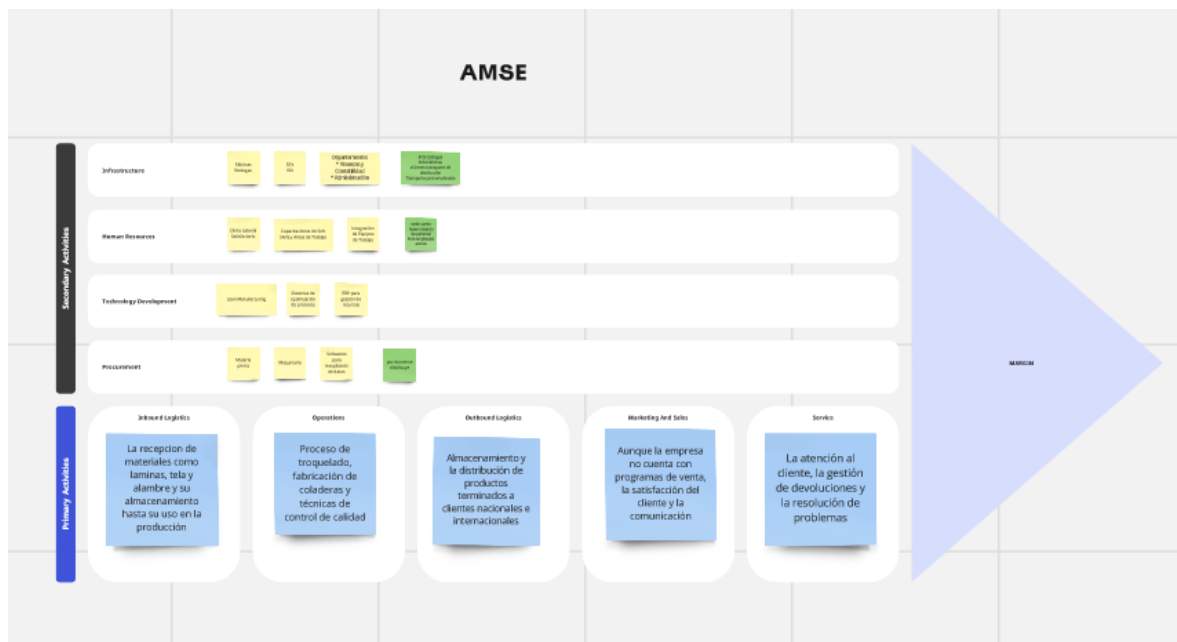
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Especialización en los procesos</li> <li>● Gestión de calidad</li> <li>● Uso de lean manufacturing</li> <li>● Actividades de integración</li> <li>● Protocolos de acción contra accidentes</li> <li>● Uso de RP</li> <li>● Uso de ISO</li> <li>● Integración de los empleados dentro de la empresa</li> <li>● Buscan transicionar de empresa familiar a empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Internacionalizar la producción</li> <li>● Puntos de venta en tiendas de plazas comerciales.</li> <li>● Ventas en restaurantes como mayoristas</li> <li>● Venta de productos complementarios</li> <li>● Alianzas con empresas que suplan necesidades de la producción.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uso de KPIS inexistentes (R.H, financieros, productivos)</li> <li>● Recolección de datos</li> <li>● Buyer persona /Perfil del cliente</li> <li>● Inventario</li> <li>● Diversidad de productos</li> <li>● Paros no programados</li> <li>● Monitoreo de los planes por problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Materia prima</li> <li>● China</li> <li>● Batalla de precios</li> <li>● Evolución de las familias</li> <li>● Exceso de venta de otros coladores</li> <li>● Cambio climático</li> <li>● Tendencias del comportamiento del consumidor</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 Análisis de la cadena de valor

En Morillo (2015), el análisis de la cadena de valor permite identificar los procesos clave que agregan valor a AMSE. En el caso de esta empresa dedicada a la fabricación de coladores para cocina permitió detectar las áreas de mejora en los procesos de producción, optimizar cada área, así como la distribución y el marketing como se indica en la Imagen 3.

Imagen3. Análisis de Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Análisis sobre la evaluación de recursos y capacidades

Con respecto a este punto permitió identificar los recursos y capacidades que AMSE tiene a su disposición, tanto recursos físicos, financieros y humanos, de igual manera evaluar la capacidad de la empresa para comercializar sus productos eficazmente en Amazon USA, haciendo uso de las herramientas y estrategias de marketing centradas en el comercio electrónico (Cardona, 2011).

Este tipo de análisis permitirá detectar de que manera AMSE puede diferenciarse y destacarse en el mercado extranjero. A continuación se detalla dicho estudio en la Imagen 4.

Imagen4. Recursos y Capacidades.



Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Análisis de costos y rentabilidad

En este tipo de análisis se puede detectar la determinación de los precios de venta, identificar los costos variables y fijos, analizar la rentabilidad de las ventas al mayoreo, evaluar el costo-beneficio tomando en cuenta los costos iniciales y las proyecciones de ingresos, así como evaluar el desempeño de los productos e identificar cuales son los que contribuyen significativamente a los ingresos de AMSE (Lara & Franco, 2017).

- **Costos de producción:** Desglosar los costos asociados a la producción de coladeras, incluyendo materiales, mano de obra, energía y otros recursos para identificar donde se pueden reducir los costos directos.
- **Costos indirectos:** Evaluar los costos indirectos asociados con la gestión, la administración y las ventas como incluir salarios del personal de oficina, costos de comercialización y gastos generales.
- **Costo de calidad y retrabajos:** Evaluar los costos asociados a defectos de calidad y retrabajo que incluya pérdidas de material y tiempo, así como costos adicionales.
- **Costos de mantenimiento.** Evaluar los costos de mantenimiento de maquinaria y equipos, especialmente en lo que respecta a paros no programados.

- Costos logísticos. Incluir costos de almacenamiento, envío y distribución, igualmente optimizar la logística.

#### Análisis de rentabilidad

- Margen de beneficio: Calcular el margen de beneficio actual en función de los precios de ventas y los costos totales. Identificar las líneas de producto con los márgenes más bajos y más altos.
- Evaluación de clientes y segmento de mercado. Identificar los clientes o segmentos de mercado que generan márgenes de beneficio más altos para enfocar los esfuerzos de ventas en áreas más rentables.
- Eficiencia Operativa. Evaluar la eficiencia en la utilización de recursos como la maquinaria y la mano de obra. Buscar oportunidades para mejorar la productividad.

Considerar el ciclo de vida de los productos nuevos pueden tener costos de desarrollo más altos, pero que pueden generar márgenes de beneficio más grandes.

### **3.5 Encuesta a colaboradores sobre la cultura organizacional**

La finalidad de realizar una encuesta a los colaboradores de AMSE sobre la cultura organizacional es adquirir información relevante sobre las perspectivas directas de los empleados sobre ciertos aspectos relacionados a la cultura de la empresa como la evaluación de la cultura organizacional, el compromiso y la satisfacción, el verificar que estén alineados con los objetivos estratégicos, asimismo el detectar problemas de comunicación y la obtención de datos concretos que puedan emplearse en la toma de decisiones para implementar estrategias de mejora continua. A continuación se detalla un ejemplo de dicha encuesta como se muestra en la Imagen 5.

Imagen5. Encuesta a colaboradores AMSE

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Num empleados: \_\_\_\_\_  
 Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_

**Califique la siguiente información en una escala de 1 a 5, siendo 5 "totalmente de acuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo"**

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. La cultura organizacional promueve el respeto y la cordialidad entre los colaboradores.   | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 2. Las puertas están siempre abiertas para resolver dudas e inquietudes.   | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 3. La empresa valora al máximo el esfuerzo de los colaboradores.   | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 4. Se fomenta la participación y el trabajo en equipo en la empresa.   | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 5. Las actividades de capacitación e integración al personal son efectivas.  | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 6. La empresa ha implementado las 5S de una manera efectiva para agilizar la productividad, eliminar retrasos y contar con espacios limpios.   | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 7. La empresa mantiene un ambiente de trabajo ordenado, limpio donde se reducen accidentes laborales.  | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 8. La empresa brinda atención y un seguimiento oportuno ante los accidentes laborales, asimismo, brinda capacitación para medidas preventivas. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 9. Existe un mantenimiento preventivo que permita detectar posibles paros operativos en la empresa.  | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 10. Estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa y existe la posibilidad de crecer laboralmente.  | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 11. La empresa promueve la diversidad e inclusión laboral en el trabajo.   | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 12. La comunicación interna es efectiva y transparente en esta empresa.  | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 13. La empresa fomenta la innovación y la mejora continua en todos sus procesos.   | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 14. Se elaboran cambios efectivos con base al monitoreo constante y al sistema de gestión de calidad.  | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 Encuesta de evaluación a nuevos mercados

Por otra parte, es necesario la elaboración de una encuesta de evaluación a nuevos mercados como es el caso de Amazon USA, la cual su finalidad es entender y optimizar la entrada de AMSE en ese mercado en específico.

La finalidad de dicha encuesta es tener un conocimiento del mercado, evaluar las competencias y compromiso de parte de los colaboradores hacia la apertura a nuevos mercados como se indica en la Imagen 6.

## Imagen 6. Encuesta de evaluación a nuevos mercados

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Num empleados: \_\_\_\_\_  
 Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_

**Califique la siguiente información en una escala de 1 a 5, siendo 5 "totalmente de acuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo"**

1. Tengo la experiencia previa en ventas en línea así como el manejo del comercio electrónico.	1	2	3	4	5
2. Manejo adecuadamente las técnicas más relevantes para la venta en línea, como el manejo de conocimientos en analítica de datos, marketing en línea o algún tipo de software de gestión en ventas.	1	2	3	4	5
3. Está dispuesto a adaptarse a los cambios y demandas en el mercado de Amazon USA, así como sus políticas de plataforma establecidas.	1	2	3	4	5
4. Está dispuesto a colaborar en los diversos programas de capacitación para comprender las técnicas de venta en Amazon USA.	1	2	3	4	5
5. Está comprometido con la expansión hacia nuevos mercados internacionales y el crecimiento a futuro de la empresa para su bienestar.	1	2	3	4	5
6. Creo en que la empresa tiene una diversidad de productos así como el potencial para ingresar a nuevos mercados extranjeros.	1	2	3	4	5
7. Mi desarrollo profesional se puede ver beneficiado y el poder contar con más oportunidades al participar en la expansión a Amazon USA.	1	2	3	4	5
8. Tengo la capacidad para aprender y adaptarme a nuevas oportunidades y desafíos a los que puede enfrentarse la empresa al entrar a nuevos mercados.	1	2	3	4	5
9. Estoy comprometido para entender y aprender sobre la cultura y regulaciones hacia nuevos mercados internacionales.	1	2	3	4	5
10. Conozco las reglas operativas y los requerimientos de Amazon USA para ser un vendedor en esta plataforma.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7 Encuesta sobre rotación del personal

En cuanto a la plática que se tuvo con el señor José Serrano uno de los tres principales aspectos que le preocupan es la rotación del personal, así como la captación de talento, hace referencia que cada tres meses un empleado renuncia en AMSE, por lo que se consideró una encuesta sobre la satisfacción del empleado durante su estancia y entender las razones que lo orillan a tomar esa decisión como se indica en la Imagen 7.

## Imagen 7. Encuesta satisfacción laboral



Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Num empleados: \_\_\_\_\_  
 Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_

**Califique la siguiente información en una escala de 1 a 5, siendo 5 "totalmente de acuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo"**

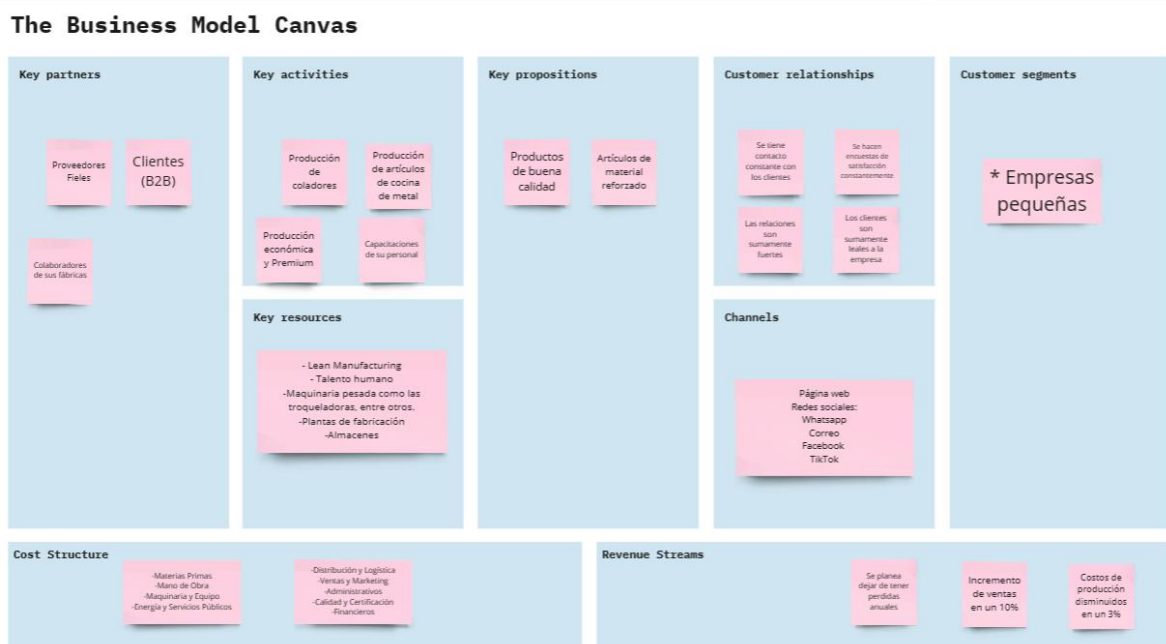
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Durante el tiempo que estuviste colaborando en AMSE ¿cómo calificarías tu satisfacción laboral?  | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 2. Crees que tus expectativas laborales fueron cumplidas y abordadas de manera adecuada durante tu estancia en esta empresa?                  | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 3. Consideras que el ambiente laboral en AMSE era acorde a nuestras políticas y cultura organizacional.                                       | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 4. ¿La carga de trabajo que experimentaste durante tu jornada laboral fue manejable durante tu estancia en la empresa?                        | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 5. Consideras que existió una correcta comunicación, así como el dar a conocer las oportunidades para crecer profesionalmente en AMSE.        | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 6. El operar una troqueladora consideras que fue un factor de riesgo que pudo influir en tu decisión de renunciar en la empresa .             | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 7. En caso de haberse presentado algún accidente los colaboradores contaron con prestaciones de ley correspondientes para atenderlos.         | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 8. Estarías dispuesto a dejar tus comentarios que permitan atender las problemáticas actuales y rediseñar un ambiente de trabajo adecuado.    | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 9. El trabajar en AMSE ocasionó estrés laboral, ansiedad o depresión lo que pudo disminuir tu rendimiento en la empresa.                      | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 10. Recomendarías a AMSE como un lugar adecuado para trabajar en donde se respeta, se capacita y apoya al colaborador durante su permanencia. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | 2   | 3 | 4 | 5 |   |   |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Modelo de Negocio

Con base al Modelo de Negocio para AMSE servirá de ayuda para que la empresa sea capaz de detectar las amenazas de la competencia, conocer de que manera AMSE genera sus ingresos, la oportunidad de entrar a nuevos mercados como es el caso en Amazon USA, de igual manera estar conscientes de que la sociedad está en constante cambio ajustándose a sus necesidades y encontrar una propuesta de valor que los diferencia de la competencia (Herrera, 2015). En la Imagen 8 se explica a detalle.

Imagen 8. Business Model Canvas.



Fuente: Elaboración propia

## 4.0 Herramientas para el análisis externo de la empresa

### 4.1 Análisis PESTEL

El Análisis PESTEL puede ser una herramienta valiosa para que AMSE sea capaz de adaptarse a diversas estrategias comerciales y abordar los desafíos específicos del entorno empresarial actualmente (Betancourt, 2019). A continuación se explica en la Tabla 3.

Tabla 3. Análisis PESTEL.

<p><b>POLÍTICO</b></p>	<p><b>Índice de corrupción</b> está clasificado en rank 124 con un score de 31</p> <p><b>Implementación de Políticas Comerciales:</b> como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el acuerdo comercial entre México, Estados Unidos y Canadá (USMCA) y el Tratado entre México, la Unión Europea y Canadá (TMEC), así como el Plan de Acción Conjunto de Cooperación (2021</p>
------------------------	--

	<p><b>Elecciones presidenciales del 2024:</b> La preferencia apunta hacia el partido político de Morena con un 73% de aprobación entre la población</p> <p>China es la segunda mayor economía mundial, el mayor exportador y tiene las mayores reservas cambiarias del mundo (Santander Trade, 2023)</p>
ECONÓMICO	<p><b>Mercados Internacionales:</b> La implementación de productos de origen extranjero en las cocinas de México, superando el uso de marcas originarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <b>mercado mundial</b> es de 157 millones de dólares</li> <li>- El <b>principal exportador</b> es China con 31.9 millones mientras que el importador principal es Estados Unidos con 27.4 millones de dólares.</li> <li>- México es altamente <b>dependiente de Estados Unidos</b>, siendo este su mayor socio comercial y destino de casi el 80% de sus exportaciones.</li> </ul> <p><b>Crecimiento de las exportaciones:</b> Con un valor de 30,3% China representa el 20.3% de los 157 millones.</p> <p><b>El PIB de México:</b> disminuyó hasta el 58.2% en 2022, y se espera que se mantenga estable en los próximos años (hasta un 59% en 2024). La inflación ha estado por encima del objetivo desde 2017, aumentando hasta el 8% en 2022, la más alta desde 2018.</p> <p>Se espera que el PIB de China se recupere en un 4.4% en 2024, de acuerdo con el último informe económico sobre China emitido por el Banco Mundial (2023)</p> <p>De acuerdo a un informe emitido por el</p>

	<p>Instituto de Finanzas Internacionales, el stock total de deuda corporativa, de los hogares y del Gobierno de China excede hoy el 303% del producto interno bruto (PIB), y representa alrededor del 15% de toda la deuda mundial.</p> <p>En 2006, el volumen de comercio chino-mexicano llegó a 26 mil 100 millones de dólares, de los cuales las exportaciones chinas a México fueron de 24 mil 499 millones de dólares y las importaciones de mil 700 millones de dólares (Archivos Jurídicos, UNAM)</p>
SOCIAL	<p><b>Evolución de las familias en México:</b> Actualmente, las familias tienden a cocinar menos en casa. Según el Tablero del consumidor de Deloitte, el 83% de las familias en México comen al menos 2 veces a la semana fuera de casa.</p> <p>La OCDE estima que sólo el 16% y el 20% de la población cuenta con estudios universitarios o de educación superior.</p> <p><b>Patrones de alimentación:</b> En las megatendencias actuales se puede observar el cambio de alimentación a uno más saludable, implementando ciertos artículos de cocina que pueden ser de impacto, como coladores, ralladores, entre otras. Según la Encuesta Nacional de ingresos y gastos de los hogares, en 2019 las familias mexicanas dedicaron alrededor de 35% de sus gastos en alimentos, siendo carne el producto más consumido, seguido de cereales y verduras.</p> <p><b>Cambios en las preferencias de los consumidores:</b> Los consumidores tienen una preferencia direccionada hacia los plásticos, debido a que los costos tienden a ser menores que los objetos de metal. Según la Asociación Mexicana de</p>

	<p>Fabricantes de Artículos de Cocina, los coladores de colores y diseños atractivos están ganando terreno en México, gracias a sus cualidades.</p>
TECNOLÓGICO	<p><b>Materiales:</b> La implementación de nuevos materiales en los hogares, ha sido un factor determinante para las bajas ventas en materiales como el latón. Según el periódico “Plastics Technology México”, el consumo de plásticos en México asciende a 400 mil millones de dólares con un déficit de 54%.</p> <p><b>Maquinaria:</b> La automatización de procesos ayuda a optimizar la producción, por lo tanto, la implementación de máquinas de corte, máquinas de soldadura, máquinas de pulido, máquinas de enhebrar, entre otras. De acuerdo con el Instituto Nacional De Estadística y Geografía (INEGI), existen alrededor de 500 empresas dedicadas a la fábrica de coladores, de las cuales el 80% cuentan con maquinaria.</p> <p><b>Gestión:</b> La adquisición de softwares que facilitan procesos como facturación, recursos humanos, ventas, entre otras. Según Aspel de México, 83% de los negocios ya utilizan alguna clase de software para sus tareas en operaciones y controles internos.</p>

	<p><b>Impresiones 3D:</b> Las impresiones en 3D representan una oportunidad latente para poder fabricar coladores en diferentes materiales, con esto pueden adentrar sus productos nuevos al mercado actual. De acuerdo con Acelera, las impresoras 3D dan la oportunidad de fabricar novedosos productos a un menor costo.</p>
ECOLÓGICO	<p><b>Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente:</b> Establece los principios y disposiciones generales para la protección del medio ambiente</p> <p><b>Ley general para la Prevención y Gestión Integral de los residuos Sólidos:</b> Establece los principios y disposiciones generales para la prevención, gestión integral y disposición de los residuos sólidos.</p> <p><b>La Norma Oficial Mexicana NOM-052-SEMARNAT-2005:</b> Establece los criterios para clasificar, identificar y cuantificar los residuos peligrosos.</p>
LEGAL	<p>15.8 millones de trabajadores superan el límite de 48 horas semanales por encima de la Ley Federal del Trabajo</p> <p>5 de cada 10 trabajadores mexicanos se encuentra en la informalidad y el 60% no cuenta con Seguridad social.</p> <p>Regulada por la Secretaría de Economía (SE) a través de la NOM-002-SCFI-2011</p> <p>México tiene un sistema jurídico relativamente desarrollado, cuya aplicación, sin embargo, es deficiente, y la corrupción gubernamental es elevada</p>

	<p>(Archivos Jurídicos, UNAM, 2021)</p> <p><b>Ley de Comercio Exterior, artículo 131:</b>  el poder ejecutivo se encuentra facultado para “gravar las mercancías que se importen o exporten, o que pasen de tránsito por el territorio nacional, así como reglamentar, y prohibir, por motivos de seguridad, la circulación en el interior de la República de toda clase de efectos cualquiera que sea su procedencia.”</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Análisis de tendencias

En este tipo de análisis sirve para brindar información relevante para AMSE que busca sobresalir en un mercado competitivo y hacer cara a los desafíos por parte de la competencia, también se detectarán las tendencias emergentes en el diseño y la funcionalidad de utensilios de cocina para que sean capaces de elaborar productos que se alineen con las preferencias del consumidor (Bedoya & González, 2017).

Por otra parte, el observar las tendencias en comercio electrónico en especial en plataformas como Amazon USA, ayudará a ajustar las estrategias de marketing y ventas de AMSE, para que sean capaces de anticiparse y responder a las demandas en un entorno competitivo.

### Tendencias de la industria:

- **Materiales reciclables:** La tendencia más pronunciada es la implementación del objetivo ODS 12, qué nos habla del reciclaje. Según la Revista Técnica del Medio Ambiente (RETEMA), en 2022 solo el 9% de los residuos plásticos pasan por un proceso de reciclaje, sin embargo las tendencias apuntan a qué este porcentaje tenga un aumento drástico en los próximos años.
- **Artículos multifuncionales:** Al generar la facilidad de tener un artículo de cocina 2 en 1, las familias de México tienden a buscar varias soluciones en un artículo, por lo tanto, esto genera una tendencia en la cocina. De acuerdo con el periódico el Financiero, el aumento de la compra de artículos de cocina se ve reflejado en un 10%

de crecimiento en comparación con el año pasado, del cual solo el 3% representa artículos multifuncionales.

- **Alimentación saludable:** Con la pandemia, el desarrollo de las familias comenzó a enfocarse hacia la salud, es decir, las familias ahora buscan tener una mejor alimentación y evitar enfermedades, generando un aumento en las ventas de utensilios de cocina. Según The Food Tech, la empresa de los productos saludables aumentó el 15% después de la pandemia.

#### **Tendencias de ventas y mercado:**

- **Mercado en línea:** La venta en línea representa oportunidades para varios tipos de comercio, cabe mencionar que las personas con gusto por la cocina, buscan simplicidad al momento de hacerlo, es decir buscan tener todo al alcance de un click. Según el periódico Americas Market Intelligence, el comercio electrónico en México proyecta un crecimiento del 33% entre 2023 y 2026, representando un crecimiento del 11% anual.
- **Popularidad de apps de cocina:** La cocina ha tomado un camino bastante práctico, en el cual todos pueden cocinar, sin excepción alguna: gracias a esto, muchas plataformas como Tiktok o Youtube, están generando grandes números de visualizaciones en base a tutoriales de cocina. El periódico New York Times menciona que, Tiktok se ha convertido en la herramienta mediante la cual, nuevas estrellas de la cocina están surgiendo.
- **Disponibilidad de artículos de cocina:** Al ser una empresa cambiante y apegada a tendencias de plataformas tecnológicas, los usuarios buscan que siempre estén en sintonía los artículos en los cajones de su cocina, con los de su influencer favorito; por lo tanto es importante que las empresas cuenten con disponibilidad para satisfacer las necesidades de sus usuarios lo más rápido posible. De acuerdo con un informe del periódico el Economista, el 42% de las personas considera que un tiempo ideal de espera es de 2-3 días.

#### **Tendencias de responsabilidad social y empresarial:**

- **Sostenibilidad:** Actualmente, los usuarios tienden a visualizar el impacto de su producto en el ambiente, es decir, al generar una compra piensan en qué pasará con el artículo al desecharse, por lo tanto es importante que la industria esté familiarizada



con el término de la sostenibilidad y el impacto qué tiene en sus usuarios. Según la fundación Santander de Banco Santander, las grandes empresas tienen una sostenibilidad del 99%, mientras que las Pymes tienen una aceptación del 83%.

- **Equidad:** Las empresas que practican equidad cuentan con trabajos justos para cualquier persona, sin importar color de piel, raza, religión, etc, siendo una de las tendencias más importantes para el consumidor, atendiendo el respeto por los demás. Según el periódico el Economista, solo el 30% de las empresas en México son socialmente inclusivas intencionalmente.
- **Comunidad:** La sociedad actual, tiene un importante papel en cuanto a pertenencia, es decir, las personas tienden a ser solidarias con sus compras a las empresas que se preocupan por el desarrollo de la comunidad que los rodea. De acuerdo con la Universidad Autónoma de Nuevo León, de una muestra de 500 empresas, el 57.8% son socialmente responsables.
- **Certificaciones:** En la apertura del mercado internacional, se generan ciertos requisitos para la entrada de ciertas marcas a generar ventas en sus mercados destino, por lo tanto estas empresas deben cumplir con estos requisitos. De acuerdo con el Diario del Exportador, las certificaciones más comunes en mercados internacionales son ISO 9001, ISO14001, ISO22000 y Kosher.

#### **Tendencias de eficiencia operativa:**

- **Automatización:** Con la eficiencia de procesos, se busca que las empresas tengan una producción que no genere pérdidas en ningún tipo, por lo tanto, con la automatización se puede aprovechar cada minuto del día para fabricar el producto final. Según el Gobierno de México, más del 50% de las empresas pueden tener automatizaciones totales con las tecnologías actuales.
- **Digitalización:** Para las compañías tener un sistema de digitalización, hacen eficientes los procesos de registro de documentos, reportes, etc; mencionando que es un rubro con muy poco avance en México. Según SW Sapien, México tiene una digitalización empresarial del 30%, mencionando que lo ideal sería un 70%.
- **Innovación:** Mediante diversas técnicas, el que las empresas están innovando constantemente, representa una oportunidad para la venta de productos que se ajusten

a un mercado cambiante. Según KPMG, 3% de las empresas en México se consideran maduras, es decir, pasaron su proceso de innovación con sus productos.

- **Mantenimiento preventivo:** El generar mantenimientos en ciertos lapsos para la maquinaria de una empresa genera una reducción drástica en la probabilidad de fallas en estas mismas. De acuerdo con UPCommons, las empresas en México tienen grandes pérdidas por factores ligados al mantenimiento, como: Averías, Preparación y ajuste, Velocidad reducida, Paradas cortas, Defectos de calidad y Puesta en marcha (UPC, 2023).

#### **4.3 Análisis de mercado**

Un análisis de mercado permitirá conocer a AMSE la dinámica del mercado local y extranjero, detectar los nichos de mercado que aún no son explotados para así ajustar estrategias de marketing (Navarro, 2012).

Al descubrir las necesidades y preferencias, la empresa podrá adaptar su oferta para contar con un diferenciador con respecto a los demás productos que se ofertan a nivel nacional e internacional.

##### **Mercado meta:**

###### **Minoristas:**

- Personas que les gusta cocinar
- Jóvenes que viven en ciudades
- Familias con niños
- Personas con dietas
- Chefs

###### **Mayoristas:**

- Restaurantes
- Hoteles
- Supermercados
- Vendedores independientes

**Estructura de mercado:**

- Competencia monopolística: existe una gran cantidad de ofertantes, por lo que AMSE no debería depender solamente del precio para diferenciarse. Esto es considerado un tipo de competencia imperfecta, ya que los competidores tienen control sobre el precio que colocan por sobre sus productos o servicios. Asimismo, AMSE está dentro de la competencia monopolística, debido a que a pesar de que ofrece productos similares a su competencia, cada uno le da un toque a sus productos que los hacen ligeramente diferentes.

**Perfil del consumidor:**

- Personas que disfrutan de la cocina, tengan entre 18 y 65 años de edad, cuentan con residencia en ciudades y pueblos pequeños cercanos a la misma, tienen una preferencia por artículos de cocina de calidad en vez de utensilios con poca vida útil. Este consumidor prefiere materiales como aleaciones de metales o aluminio, sin importar el costo de este mismo.

**Base de tus consumidores:**

- Edad: 18-65 años
- Género: Hombre o mujer
- Ubicación geográfica: Ciudades y pueblos cercanos
- Ingresos: medios y medios bajos.
- Intereses: Personas que tengan interés por la cocina, personas con preferencias por artículos metálicos.
- Hábitos de compra: Se genera pagos con efectivo, tiende a preferir marcas nacionales, acude a mercados con frecuencia, genera poca comparativa de precios.

**Evalúa las ventajas de tus competidores**

- Tienen presencia en Internet
- Base sólida en el mercado y sus compradores
- Prestigio de marcas
- Agilidad y flexibilidad de entrega
- Presencia internacional (ECKO, Tefal)
- Agilidad y flexibilidad de retornos/reembolsos

## **Evalúa la posición de mercado con un DOFA-**

En la tabla 2 del documento se encuentra el análisis FODA

### **4.4 Análisis de competidores nacionales y de Amazon USA**

En este punto se analiza por separado a los competidores nacionales e internacionales en donde AMSE puede identificar oportunidades para diferenciarse en el mercado existente, lo que facilitará el adaptarse a nuevas estrategias de precios, calidad y servicios para ganar cuota en el mercado tanto nacional como extranjero.

El analizar a los competidores facilitará para AMSE una mejor toma de decisiones, asimismo identificar las brechas en el mercado como incursionar en nuevos sectores con productos que puedan satisfacer las necesidades de ciertos sectores y por último ajustar sus estrategias para competir en ambos frentes, logrando con ello un crecimiento sostenible de la empresa. En la Tabla 4 se explican de una mejor manera.

Tabla 4. Análisis de Competidores.

<b>Nombre de la empresa</b>	Kitchen Gizmo: Home N'Goods Diciembre de 2016	AUOO N	Ekco(Vasco nia)	Sozomo	Proveedora Diez	Surtiloza
<b>Ubicación</b>	Estados Unidos	Estados Unidos	México	México	Dr. Atl 253, Sta María la Ribera, Cuauhtémoc, 06400 Ciudad de México, CDMX	Av. Ignacio L Vallarta 3233-Local 1D, Vallarta Poniente, 44110 Guadalajara, Jal.
<b>Segmento que va</b>	Personas que	Personas con	personas que les	Personas que buscan	Su segmento	El segmento al que va

<b>dirigido</b>	<p>tienen gusto por la cocina que buscan artículos fáciles de limpiar, que tengan una buena duración, además que tengan robustez y durabilidad.</p>	<p>gusto por la cocina que buscan artículos fáciles de limpiar, regalables, durables, robustos y fáciles de usar.</p>	<p>guste la cocina, que busquen calidad precio y sean productos resistentes</p>	<p>coladores fáciles de limpiar, relación de calidad-precio, fácil mantenimiento y resistente.</p>	<p>de mercado va más dirigido a restaurantes, y comprador es por mayoreo.</p>	<p>dirigido es a compradores por mayoreo y a restaurantes, esto ya que cuentan con equipo más de tipo industrial que casero</p>
<b>Principales Productos</b>	<p>Coladores e hilos de estopilla.</p>	<p>Coladores y diversos productos fuera del segmento.</p>	<p>utensilios de cocina</p>	<p>Productos para el hogar</p>	<p>Tiene diversidad de productos, tiene las siguientes categorías:</p> <p>Vajillas</p> <p>Cubiertos</p> <p>Cristalería</p> <p>Utensilios de Cocina</p>	<p>Cuenta con una basta cantidad de productos de cocina pero sus categorías son:</p> <p>Suministros de Cocina</p> <p>Equipo de mesa</p> <p>Procesamiento de alimentos</p> <p>Equipo de Cocción</p>

<b>Precios y ventas</b>	\$13.99-\$16.99 USD  Ventas de 104,334	\$9.99 - \$19.99 USD	A partir de \$2 USD	Apartir de 5 USD	Colador de 7.6 cm \$82.02 Colador con doble malla \$330.17	Precios a cotizar por el tipo de mercado al que va dirigido
<b>Medios Publicitarios (Online y Offline)</b>	Google Ads	Amazon Google Ads	Facebook ads, google ads, YouTube ads, television	Anuncios en búsqueda por Amazon  Google ADS	Cuenta con redes sociales tales como: Facebook e Instagram	Cuenta con varias páginas web, Facebook, instagram
<b>Canales o Puntos de venta (presenciales y/o digitales)</b>	Amazon  ebay	Amazon , mercado libre, walmart,	mercado libre, tiendas de retail	Amazon, Mercado Libre, AliExpress, Trendy Shop, eBay	En sucursal, envío a domicilio gratis a partir de \$2000 de compra dentro de la CDMX, envío a domicilio nacional, página web.	Cuenta con envíos a todo México, sus ventas son principalmente por el medio digital pero también cuentan con sucursal
<b>Ventajas Competitivas</b>	Colores llamativos  Diseños diversos  Practicidad	. -	calidad del producto, variedad de productos, innovación y diseño, presencia en el mercado	Diversificación de productos	Tiene una gran variedad de categorías de productos de venta lo que le facilita al	Tiene una gran presencia en el mercado Mexicano, aparte cuenta con gran variedad de productos

	Prestigio Económicos				usuario sus compras en un solo sitio.	
<b>Fortalezas</b>	<p>Diseños ergonómicos</p> <p>Alta calidad</p> <p>Prestigio de marca</p>	<p>Devoluciones y reembolsos sin costo</p> <p>-</p>	distribución y alcance, presencia en el mercado precio competitivo	<p>Diversificación de productos</p> <p>Ventas en línea</p>	<p>Variedad de categorías y productos.</p> <p>Variedad de precios para distintos mercados.</p> <p>Está bien segmentado o sus principales clientes.</p>	<p>Productos de calidad</p> <p>Gran variedad de productos</p> <p>Conoce a su mercado meta</p>
<b>Debilidades</b>	<p>Diversidad limitada de productos</p> <p>No tiene un programa para publicidad fuera de google ads.</p>	<p>Poca diversidad de productos en el segmento de cocina.</p>	Competencia	alta variedad de productos	Costos de envío elevados fuera de la CDMX.	No cuenta con variedad de precios

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5 Benchmarking

El benchmarking es una herramienta que puede ayudar a AMSE a comparar sus procesos, mejores prácticas así como sus resultados con respecto a los líderes en el mercado de utensilios para cocina. De la misma manera se pueden detectar oportunidades de adaptación que la beneficien.

Este tipo de análisis ayudará a que AMSE sea capaz de analizar la manera en como los competidores han gestionado la calidad en sus productos, la logística y el servicio al cliente, reconocimiento de la marca, la forma en que se maneja el comercio electrónico, por lo tanto la empresa puede optimizar sus propios procesos y estrategias innovadoras logrando con ello fortalecer su posición competitiva. (Walker, 2008). En las Tablas 5, 6, 7, 8 y 9 se explica más a detalle.

Tabla 5. Análisis de la Industria.

	Situación actual	Tendencias (Futuro: estimaciones próximos 5 años)	Párrafo analizando e interpretando la información de la situación actual y futura de cada factor.
Consumidor (factores demográficos , geográficos, psicográficos , beneficios, etc.)	Enfocado a B2B venta a mayoristas principalmente, extendidos por toda la república mexicana que tienen clientes que consumen este tipo de productos.	El consumo de este tipo de productos es cada vez menor debido al cambio en el comportamiento del consumidor final y el tamaño de las familias a menos que el consumidor tenga facilidades de compra para tener el producto en casa, la	Como podemos observar las tendencias de consumo cada vez son diferentes, puesto que el tamaño de las familias es cada vez más pequeño así como su comportamiento ya que usualmente todos trabajan y prefieren evitar cocinar sin embargo la industria de los alimentos va en aumento y el cuidado de la salud es una factor cada vez más importante por lo tanto la



		economía circular toma un papel fundamental	industria solo debe cambiar de enfoque
Competencia	Actualmente la competencia ofrece productos de calidad así como una amplia gama de precios, su mercado está enfocado a productos del hogar, se encuentran posicionados en plataformas de venta en línea como AMAZON, MERCADO LIBRE, WALMART, y suelen utilizar ADS	Las tendencias indican que cada vez la industria será competitiva, el enfoque de la producción es cada vez más sustentable	La competencia será cada vez mayor, sin embargo es necesaria la innovación y la búsqueda de producir eficientemente mientras los gastos operativos se reducen, se abren nuevos mercados para suplir otras necesidades.
Factores económicos	El PIB de México disminuyó hasta un 58%, cada vez hay más productos extranjeros en el país superando las marcas originarias, México depende de Estados Unidos casi un 80%	Se espera un crecimiento de las exportaciones de China el país con mayor exportación a nivel mundial, El país se estabilice y siga siendo un atractivo para la	Se prevé un crecimiento económico relativamente bueno, sin embargo la competencia también va en aumento tomando en cuenta las exportaciones que se esperan de China, así como los estímulos fiscales para invertir dentro del país, por lo que es necesario una diferenciación dentro de la empresa para acaparar nuevos mercados.

		inversión extranjera	
Factores políticos	<p>Políticas comerciales entre México y otros países como USA y la unión europea así como el plan de acción conjunto de cooperación.</p> <p>Crecimiento del PIB de 0.9% respecto al trimestre anterior.</p>	<p>Cambio de gobierno el próximo año, se prevé que el PIB descienda hasta 2.1% en 2024.</p> <p>Exportaciones frenadas por la economía de USA.</p>	<p>Se estima un crecimiento hacia el mercado estadounidense gracias a la buena relación que ambos países mantienen, sin embargo la cercanía del país con EUA y la alta competencia de china México es un buen aliado para buscar entrar al mercado estadounidense por lo que la relación de ambos países se ha ido fortaleciendo a mismo tiempo</p>
Factores sociales	<p>El 83% de las personas en México suele comer al menos dos veces a la semana fuera de casa, cambio en el comportamiento del consumidor inclinándose por la comida saludable</p>	<p>Generar la facilidad de tener un artículo de cocina 2 en 1, es una tendencia en la cocina..En las megatendencias actuales se puede observar el cambio de alimentación a uno más saludable, implementando ciertos artículos de cocina que pueden ser de impacto,</p>	<p>Sin duda alguna se marca un cambio en el comportamiento del consumidor, es relevante estar al tanto de las tendencias para suplir necesidades que el consumidor con estos cambios va teniendo dentro de su alimentación hacia algo más saludable o productos multiusos.</p>

		como coladores, ralladores, entre otras.	
Factores tecnológicos	La implementación de nuevos materiales y tecnologías orillan a las empresas a utilizar nuevas alternativas, la automatización de procesos y el uso de maquinaria para optimizar la producción	La venta en línea representa una oportunidad hacia las personas que buscan simplicidad al momento. Por otro lado la implementación de nuevas máquinas de corte, de soldadura, de pulido, entre otras será esencial para alcanzar una eficiencia operativa	Estar al tanto de las tecnologías que pueden ser o venta en línea es de suma importancia para ir digitalizando algunos procesos, por otro lado la importancia de innovar dentro del a empresa para mejorar la eficiencia operativa, administrativa y de venta.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6:. Benchmarking de Web Site.

#### Análisis de la APP / Website

Califica según corresponda (del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)

	AMSE	Competidor 1: Vasconia (EKCO)	Competidor 2: Chef and Home
--	------	----------------------------------	--------------------------------

Es fácil acceder a la página	4	2	1
La página se puede abrir con facilidad	5	2	2
La página es amigable	3	4	2
El proceso para comprar es sencillo	1	4	1
Te da claramente los datos del producto que vas a recibir	2	4	4
Te da opciones de envío para la mercancía	1	4	1
Se entiende claramente el precio que vas a pagar	1	5	1
Se entiende claramente el método de pago a utilizar	1	5	3
Puede evaluar el servicio	2	4	2
En general, es una excelente experiencia comprar.	2	4	2

Fuente: Elaboración propia

### **Analiza las redes sociales de AMSE así como de sus principales competidores.**

Tabla 7. Benchmarking de Instagram.

Instagram

	AMSE	Competidor 1: VASCONIA	Competidor 2: CHEF AND HOME
Logo empresa			
Portada de la red social			---
Foto con más likes/REELS	2 /6	1907/ 8712	—
Número de seguidores	27	33,836	—
Número promedio de likes	0	22.13	-
Número promedio de comentarios	0	1.3	-
Que te gusta del contenido	Explica cómo se pueden utilizar los productos, da recomendaciones e ideas	Explica cómo se pueden utilizar los productos, da recomendaciones e ideas, hay armonía con la marca	-




Que debería de mejorar	Tener una armonía entre las mismas publicaciones , tener una paleta de colores de la marca. Mostrar los productos que hay dentro de las publicaciones	Mejorar su engagement para las publicaciones e interacciones	--
Quejas principales que recibe por este medio	No hay información al respecto	No se encontraron comentarios negativos	-
¿Qué le da alegría o felicidad?	—	Anima a probar recetas nuevas	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla.8 Benchmarking de Facebook.

Facebook

	AMSE	Competitor 1:	Competitor 2:
Logo empresa			 <b>Los Mejores Precios Garantizados!</b> <small>Calidad y Precios Bajos, Nuestro Compromiso</small>






Portada de la red social			
Número de seguidores	2094	733,000	-
Número de likes en la página	2,055	728,166	-
Número de personas hablando de esto	0	435	-
Que te gusta del contenido	En cada publicación trata de mantener la misma estética	Todo el contenido está relacionada a la marca, los colores, el tipo de letra y los productos	-
Que debería de mejorar	Mejorar las publicaciones y la calidad de las fotos, atraer a clientes a su pagina web mediante un link en las publicaciones finalmente debería	Su contenido es de calidad pero a veces no llega a conectar con el público.	-

	publicar más seguido.		
Quejas principales que recibe por este medio	Ninguna	Ninguna	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Benchmarking TikTok.

TikTok

	AMSE	Competidor 1: VASCONIA	Competidor 2:
Logo empresa			
Portada de la red social			
VIDEO con más likes	437	0	-
Número de seguidores	214	8	-
Número de likes	1124	0	-
Video con más visualizaciones	32.8K	0	-



Que te gusta del contenido	Hacen contenido entretenido tipo GRWM que suelen ser atractivos en esta plataforma	NO HAY CONTENID O A EVALUAR	-
Que debería de mejorar	Mejorar el spot donde se preparan	-	-

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Por último, se hizo uso del Análisis de las cinco fuerzas de Porter que sirva como fundamento para implementar estrategias que les permita diferenciarse y destacarse en el mercado mexicano, ajustando su oferta de productos, precio y servicios. La amenaza de los competidores chinos y la competencia desleal podrá abordarse mediante el análisis de la amenaza de nuevos participantes (Herrera & Baquero, 2018).

Igualmente, el poder de negociación de los compradores y proveedores, así como la amenaza de productos sustitutos, se necesita tomar en consideración para adaptar nuevas estrategias de marketing y logística. Si AMSE es capaz de anticiparse y gestionar estos conceptos mediante esta herramienta contará con una visión integral sobre el entorno competitivo, y así tomar decisiones de una forma más informada y fortalecer su posición en ambos mercados el nacional e internacional.

##### 1. Rivalidad entre competidores existentes:

- a. Los usos que se les pueden dar a los coladores son muy limitados y prácticamente se reducen a lo relacionado con la cocina, por lo que la opción de moverse de un segmento de clientes a otro resulta poco factible. Sin embargo, sus competidores se han expandido a productos más variados aparte de los coladores, como utensilios de cocina en general, por lo que para ellos

resultaría más probable poder migrar de un mercado a otro, lo que representaría una ventaja competitiva por sobre AMSE.

2. Amenaza de nuevos competidores

**a. Barreras de entrada:** Ya que los productos pueden ser fácilmente desarrollados, resulta fácil entrar a la industria de los coladores de cocina. Sin embargo, es más complicado mantenerse dentro de la misma de manera exitosa.

**b. Diferenciación:** AMSE ofrece un producto de calidad que los diferencia al resto de los competidores, siendo producidos con materiales de alta resistencia que podrían durar años en las casas de sus consumidores.

3. Poder de negociación de los proveedores

a. Costo de cambio de proveedor, en otras palabras, siguen teniendo el poder de negociación siempre y cuando le sea más costoso al cliente cambiar de proveedor que mantenerse con el mismo.

b. La integración hacia delante da el poder al proveedor de entrar a su consumidor final ofertando su producto, sin intermediarios.

c. La reputación de calidad es un punto importante, ya que le da al proveedor el beneficio de que el cliente se rehúsa a cambiar de Abastecedor.

4. Poder de negociación de los compradores

a. Los clientes tienen un poder adquisitivo cuestionable, es decir, pueden decidir si tienen varias oportunidades de proveedor para el mismo producto.

b. Amenaza de integración hacia atrás, es decir, que el cliente se vuelva su propio proveedor.

c. Si la empresa no tiene el volumen suficiente para cumplir en tiempo y forma, el cliente tiene el poder de decidir su compra con otro proveedor.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

a. Existe una competencia grande, fuerte y muy sólida dentro de la industria.

b. Los productos pueden ser fácilmente sustituidos, no necesariamente por la calidad o el precio del producto, sino por el proceso de compra que termina de asegurar la fidelidad del cliente.

## 5.0 Matrices

### 5.1 Matriz de Evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que le permite a la empresa el análisis de una manera sistemática los factores internos como recursos clave, capacidades y competencias. Esta matriz ayuda a la empresa a detectar sus fortalezas y debilidades como se refleja en la Imagen 18.

#### MATRIZ EFI

##### **Valor:**

*0.0 menos importante*

*1.0 muy importante*

##### **Calificación:**

*1= Debilidad Mayor / Respuesta Pobre*

*2= Debilidad Menor / Respuesta Promedio*

*3= Fuerza Menor / Respuesta Arriba del Promedio*

*4= Fuerza Mayor / Respuesta Excelente\*

Tabla 10. Matriz EFI.

HECHO	VALOR	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Especialización de los procesos	0.1	2	0.2
Gestión de calidad	0.05	1	0.05
Uso de ISO y RP	0.1	1	0.1
Distribución y alcance a través de ventas en línea	0.15	4	0.3

Integración de los empleados como socios de la empresa	0.05	1	0.05
Perfil competitivo	0.05	1	0.05
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de desarrollo de KPIs	0.15	2	0.3
Gestión de inventario deficiente	0.1	3	0.3
Paros no programados	0.05	2	0.1
Deficiencia en el monitoreo de proyectos	0.1	4	0.4
Diversidad limitada de productos	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.05</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Matriz de Evaluación de factores externos

La matriz de factores externos (EFE) es una herramienta fundamental para que AMSE analice los factores externos que están afectando su desempeño. Se evaluarán las oportunidades para entrar a vender productos en Amazon USA, asimismo se detectaron las amenazas que se tienen tanto a nivel nacional como extranjero.

Mediante la asignación de ponderación y calificaciones será más factible detectar áreas para mejorar sus estrategias y aprovechar sus oportunidades. Dicha matriz se indica en la Tabla 19.

### **MATRIZ EFE**

#### **Valor:**

*0.0 menos importante*

*1.0 muy importante*

#### **Calificación:**

*1= Debilidad Mayor / Respuesta Pobre*

*2= Debilidad Menor / Respuesta Promedio*

*3= Fuerza Menor / Respuesta Arriba del Promedio*

4= Fuerza Mayor / Respuesta Excelente

Tabla 11 . Matriz EFE.

HECHO	VALOR	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Innovación en tecnología para la producción	0.03	2	0.06
Tendencias tecnológicas	0.03	1	0.03
Inversionistas interesados en el producto	0.028	1	0.028
Internacionalizar la producción (Con el tratado de libre comercio “T-MEC”, existen facilidades para la importación y exportación de productos.)	0.01	2	0.02
Puntos de venta en tiendas de plazas comerciales.	0.01	1	0.01
Ventas en restaurantes como mayoristas	0.01	1	0.01
Venta de productos complementarios	0.012	2	0.024
Alianzas con empresas que suplan necesidades de la producción.	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>			
Poder de negociación de los proveedores(materias primas)	0.075	2	0.15
Poder de negociación de los competidores(China)	0.07	3	0.21
Nuevos competidores adaptados a las megatendencias y tendencias de la industria	0.02	2	0.04
Evolución en el comportamiento de las familias	0.6	4	2.4
Preocupación por el cambio climático	0.015	2	0.03
Tendencias del comportamiento del consumidor	0.04	4	0.16

<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.322</b>
--------------	----------	--	--------------

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Matriz de competitividad

Tabla 13. Matriz de Competitividad.

		AMSE			La Vasconia		Surtuloza	
Factores importantes para el éxito de la industria		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Puntaje	Clasificación Evaluación	Puntaje	Clasificación Evaluación	Puntaje
<b>1</b>	<b>Uso de materiales naturales</b>	<b>11%</b>	<b>1</b>	<b>0.11</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>
<b>2</b>	<b>Multifuncionalidad</b>	<b>15%</b>	<b>1</b>	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>	<b>4</b>	<b>0.6</b>
<b>3</b>	<b>Cadenas de suministro resilientes</b>	<b>11%</b>	<b>2</b>	<b>0.22</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>
<b>4</b>	<b>Automatización de maquinaria</b>	<b>9%</b>	<b>3</b>	<b>0.27</b>	<b>4</b>	<b>0.36</b>	<b>4</b>	<b>0.36</b>
<b>5</b>	<b>Reducción de carbono incorporado en metales</b>	<b>11%</b>	<b>1</b>	<b>0.11</b>	<b>3</b>	<b>0.33</b>	<b>2</b>	<b>0.22</b>
<b>6</b>	<b>Economía circular</b>	<b>8%</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
<b>7</b>	<b>Enfoque en fuerza laboral</b>	<b>11%</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>	<b>3</b>	<b>0.33</b>
<b>8</b>	<b>Salud y seguridad para colaboradores</b>	<b>9%</b>	<b>4</b>	<b>0.36</b>	<b>4</b>	<b>0.36</b>	<b>3</b>	<b>0.27</b>

9	Finanzas transparentes	8%	4	0.32	3	0.24	4	0.32
10	Uso de la nube para la información	7%	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Total		100%		2.5		3.58		3.42

3.58	Este puntaje mayor corresponde al competidor mejor posicionado
------	--

Fuente: Elaboración propia

La matriz de competitividad es indispensable para AMSE para evaluar su posición competitiva, mediante el análisis de factores como calidad, precio, distribución, marketing y servicio al cliente, dicha matriz identifica áreas donde la empresa puede lograr una mejor competitividad con respecto a sus competidores.

Asimismo, la matriz puede orientar a la empresa a saber adaptar sus estrategias para cumplir con los requerimientos del mercado, con este enfoque la empresa tendrá una visión más clara de sus ventajas que les ayude a una mejor toma en sus decisiones para mantener y mejorar su posición en el mercado tanto nacional como extranjero. Se detalla en la Tabla 12.

## 6.0 Identificación de KPIs

Tabla.12 Propuesta de KPIs.

PERSPECTIVA	KPI	MEDICIÓN	FÓRMULA	TIEMPO MEDIDA	ENCARGADO
-------------	-----	----------	---------	---------------	-----------

Financiero	% de incremento de utilidades netas	%	Nuevo número (valor) – número original (valor) = aumento Aumento / número original (valor) x 100 = porcentaje de aumento	Anual	finanzas
	Margen bruto y neto	%	margen neto = (utilidad bruta - gastos totales/ ingresos totales x 100	Mensual	finanzas
	Flujo de caja	#	Flujo de caja = Beneficios netos + Amortizaciones + Provisiones	Mensual	finanzas
	Retorno de Inversión	%	ROI = Rendimiento neto de la inversión / Coste de la	Semestral	finanzas



			inversión x 100		
	% de gastos indirectos	%	gastos indirectos actuales - gastos indirectos pasados / gastos indirectos pasados x 100	Mensual	finanzas
	% de Impuestos e intereses del periodo	%	impuestos totales / ingresos x 100	Mensual	finanzas
	Ventas Netas	#	(Facturación mes actual – facturación mes pasado) / (Facturación mes pasado) * 100	Mensual	finanzas
Cliente	Tiempo promedio de solución	00:00	Sumatoria de tiempos de pedido a entrega / total de número de pedidos	Mensual	operaciones

	% Satisfacción de clientes	%	Clientes satisfechos / Total de clientes encuestados	Trimestral	servicio al cliente
	Fallas y reclamaciones de clientes	#	Conteo del número de reclamos	Trimestral	servicio al cliente
	Crecimiento de alcance en redes sociales	%	Número de interacciones actuales - Número de interacciones pasadas / Número de interacciones pasadas x 100	Mensual	servicio al cliente
	Crecimiento en Amazon	%	Número de interacciones actuales - Número de interacciones pasadas / Número de interacciones pasadas x 100	Mensual	servicio al cliente

	Tasa de retención de clientes	%	$\left( \frac{\# \text{ de clientes finales en el periodo} - \# \text{ de clientes nuevos en el periodo}}{\# \text{ de clientes iniciales}} \right) \times 100$	Trimestral	servicio al cliente
Procesos Internos	Satisfacción de los colaboradores	%	$\frac{\text{Colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}}$	Mensual	recursos humanos
	Índice de rotación	%	$\left( \frac{\# \text{ de empleados que dejaron la empresa}}{\# \text{ de empleados al inicio de periodo}} \right) \times 100$	Mensual	recursos humanos
	Número de accidentes	#	Conteo del número de accidentes	Mensual	recursos humanos
	Ratio de competitividad salarial	#	$\frac{\text{Salario de empresa}}{\text{salario de otras empresas}}$	Mensual	recursos humanos

	Índice de promoción interna	#	Número de promociones / Número de cambios de personales * 100	Mensual	recursos humanos
	# de lotes completados satisfactoriamente	#	Conteo de lotes completados	Mensual	operaciones
	Tiempo promedio de ciclos de producción	00:00	tiempo de producción promedio x día / unidades requeridas x día	Mensual	operaciones
	Índice de productividad de los empleados	%	Unidades producidas / Empleados * 100	Mensual	operaciones
Aprendizaje y Desarrollo	Número de capacitaciones	#	Conteo de capacitaciones	Trimestral	recursos humanos
	Retorno de Inversión en Investigación	%	ROI = Rendimiento neto de la inversión de investigación / Coste de la inversión de	Anual	I y D

			investigación x 100		
	Porcentaje de inversión en capacitaciones	%	Inversión en capacitaciones / inversión total * 100	Semestral	I y D
	Innovaciones exitosas	%	Número de proyectos exitosos / Número de proyectos totales x 100	Anual	I y D

Fuente: Elaboración propia

La identificación de Key Performance Indicators (KPIs) permitió para esta investigación establecer KPIs específicos y medibles que permita a la empresa evaluar de una manera cuantitativa su desempeño en áreas críticas (Rueda, 2017).

Con la detección de estos indicadores facilitará el seguimiento del impacto sobre las estrategias implementadas para contrarrestar la competencia actual que enfrenta AMSE, asimismo medir el éxito en la incorporación a Amazon USA.

Los KPIs proporcionarán alertas tempranas sobre posibles desafíos que ayuden a la empresa a tomar decisiones informadas basadas en datos para posteriormente ajustar sus estrategias que maximicen su competitividad y eficacia en ambos mercados.

Los KPIs que se proponen se encuentran en la imagen 21.

## **7.0 Identificación de insights**

La identificación de insights en este trabajo permitió que AMSE pueda descubrir patrones significativos en el comportamiento del consumidor, preferencias de compra, factores que pueden interferir en la lealtad del cliente. Dichos insights brindan información destacada que sirva para adaptar estrategias de marketing y el desarrollo de productos o servicios que mejoren la capacidad de la empresa para destacar en un mercado competitivo (Rodríguez, 2016).

Al entrar a un mercado internacional como es el caso de Amazon USA, el identificar correctamente los insights adecuados para ese mercado servirá para enfocarse en las decisiones comerciales y permitir que la empresa sea capaz de adaptar su enfoque para cubrir las demandas y expectativas únicas en este nuevo segmento. Igualmente el saber identificar los insights proporcionará una base sólida para tomar decisiones mejor informadas y ajustar las estrategias para poder operar en ambos mercados.

## **8.0 Estrategia de comercialización**

Una vez analizadas las herramientas internas como externas de AMSE se podrá diseñar una estrategia de marketing centrada en la autenticidad, calidad de sus productos tanto en el mercado nacional como extranjero.

De igual manera se desarrollarán estrategias específicas para cada mercado en donde la empresa sea capaz de adaptarse y responder a las tendencias actuales y futuras del mercado para que mantengan una posición competitiva que les permita capturar una cuota de mercado en ambos sectores comerciales (Vázquez, 2015).

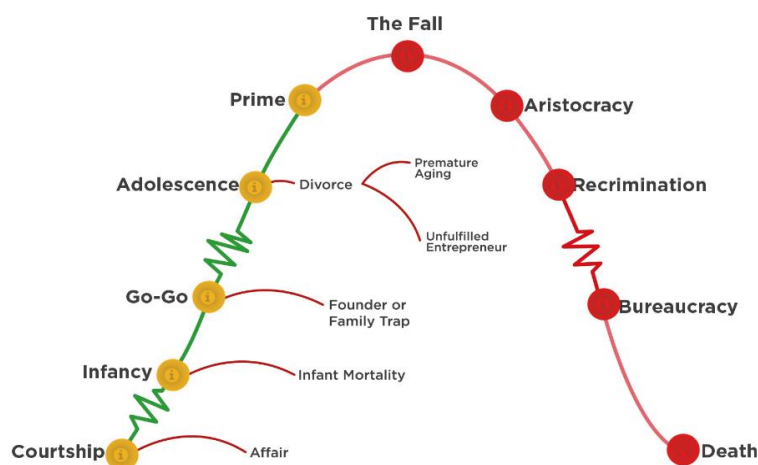
### **8.1 Ciclo de vida organizacional (Adizes) de la empresa**

La empresa se encuentra en la etapa de madurez, debido a que ha alcanzado un nivel de estabilidad en sus operaciones, tiene una cultura organizacional sólida y cuenta con una red de distribución consolidada. Sin embargo, la baja de ventas que ha experimentado en los últimos dos años indica que la empresa está enfrentando retos que pueden llevarla a la etapa de decadencia si no se toman medidas correctivas.

Con base a nuestra experiencia, una empresa debe optar por la diversificación en la etapa de madurez, la cual se caracteriza por tener en claro la misión y visión de la empresa, donde existe un equilibrio entre la flexibilidad y el control.

La empresa sigue creciendo mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes y ofertar nuevos servicios, por lo que, es fundamental que abarque nuevos sectores de mercado mediante el desarrollo de productos que cumplan con las regulaciones políticas tanto a nivel nacional como en Amazon USA, así como apostar en nuevos negocios que se mencionaron anteriormente. A continuación se indica el ciclo de vida que presenta la empresa actualmente en la Imagen 9.

Imagen 9. Ciclo de vida organizacional (Adizes) de la empresa AMSE



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, es importante contar con grandes estrategias de crecimiento y expansión, para que dicha empresa pueda atraer nuevos clientes, así como cubrir sus necesidades y ampliar su área de actuación en el sector comercial. En este tipo de estrategias lo más recomendable es aperturar un ecommerce y vender *online* para posteriormente entregar a domicilio como es la opción en la cual le está apostando la empresa al vender en Amazon USA.

Otro aspecto para considerar es la saturación del mercado el cual es altamente competitivo y algunos sectores ya están saturados ya que algunas empresas ofrecen los mismos productos y servicios, sin embargo, se podrán abrir nuevos mercados y ofertar nuevos productos como es el *B2B*.

Una empresa como AMSE si a futuro decide mejorar sus procesos y servicios así como optar por productos ecológicamente sustentables y de alta calidad puede contar con los lineamientos y certificaciones ambientales que les permita ser expertos en el tema para que sean capaces de reconocer sus ventajas competitivas. A continuación se detalla cuales son las palabras con lo que se desea que se asocie a la marca en los tres niveles del producto como se indica en la Tabla 13.

Tabla 13: Tabla de insights

Core product	Producto aumentado	Insight
Coladores para cocina	Ecológico Mayor Duración Calidad Certificada	Compromiso ambiental Satisfacción Tranquilidad

Fuente: Elaboración propia

Por último, hay que tomar en cuenta que si una empresa diversifica no sólo es por lo económico, sino que desea mejorar su imagen en el mercado e incrementar su reputación, asimismo cubrir las necesidades del público objetivo.

## 8.2 Principal expectativa para la empresa

La principal expectativa para AMSE es revertir o frenar la baja de ventas que ha experimentado en los últimos dos años, por lo tanto, se deben implementar estrategias que permitan diferenciarla de la competencia, como:

- Desarrollar nuevos productos y diseños que sean atractivos para los clientes, así como nuevos mercados.



- Implementar programas de venta formal que permitan llegar a nuevos clientes.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente.

### **8.3 Recomendaciones para no pasar a la etapa de decadencia**

- Desarrollar un plan estratégico con objetivos claros y medibles para aumentar las ventas.
- Implementar un programa de marketing y ventas que atraiga nuevos clientes y aumente la participación de mercado.
- Mejorar la calidad del servicio del cliente y los colaboradores para ofrecer una experiencia positiva.
- Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos y diseños que sean atractivos para los clientes.
- Invertir tiempo en desarrollar y plasmar las bases de la empresa como sería valores, misión, visión entre otras
- Antes de desarrollar el plan de acción para internacionalizar a la empresa se tiene que definir un diferenciador real para la empresa que logre destacar de sus competidores

### **8.4 Autodiagnóstico empresarial**

El autodiagnóstico empresarial y la encuesta se pueden analizar basándose en una escala de Likert en donde se pueden identificar las áreas de mejora, las fortalezas y debilidades que permita encontrar los diversos problemas o desafíos que enfrenta AMSE, igualmente se puede evaluar el rendimiento de la empresa mediante un análisis de gráfico de columnas se percibe los tres aspectos en donde la empresa debe trabajar para una toma de decisiones mayor informadas, una correcta planificación estratégica que contribuya al crecimiento de la misma.

### **8.5 Método Scamper**

El método SCAMPER es una técnica muy utilizada para mejorar un servicio o un producto determinado. Para ello, se aplican una serie de preguntas relacionadas y con las respuestas se intentan obtener diferentes ideas (Álvarez & Echegaray, 2016).

Esas preguntas y respuestas son más bien una lista de verificación (checklist) basada en verbos de acción que pueden sugerir cambios en productos o servicios, así como darnos la idea para desarrollar uno nuevo. El método SCAMPER utiliza los siguientes verbos para acercarse a la problemática desde diferentes ángulos como se indica en la Tabla 14.

Tabla 14. Método Scamper

Opción	Propuesta
<p><b>1. Sustituir</b></p> <p>¿Qué podemos sustituir o cambiar en el producto actual?</p> <p>¿Y si cambiamos la forma, las dimensiones, el color, los proveedores, los distribuidores?</p> <p>¿Podemos cambiar el segmento al que dirigimos este producto?</p>	<p>Podrían considerarse los siguientes materiales que cumplen con los requerimientos normativos para su uso:</p> <p>a. Aluminio anodizado: es un material que se obtiene a través de un proceso electrolítico que crea una capa protectora sobre el aluminio haciéndolo más resistente.</p> <p><u>Ventajas:</u> ligero, resistente a la corrosión, desgaste.</p> <p><u>Desventajas:</u> puede ser costoso, menor al acero inoxidable.</p> <p>b. Silicona grado alimenticio: material flexible resistente y antiadherente al facilitar el enjuague y limpieza.</p>
<p><b>2. Adaptar</b></p> <p>¿Puedo adaptarme a otro mercado o público objetivo?</p> <p>¿Puedo adaptarme a esta nueva ley, norma o principio?</p>	<p>Adaptar los productos a las necesidades de nuevos mercados, como el mercado de exportación o el mercado de cocinas gourmet.</p> <p>Adaptar los productos con base a las políticas de certificación del ISO 14001 para que cumplan con los requerimientos y</p>

	especificaciones para ser productos sustentables.
<b>3. Modificar</b>  ¿Qué puedo modificar para mejorar este producto?  ¿Puedo mejorar la experiencia de cliente modificando algún aspecto?  ¿Qué modifico para que este producto dure más, sea más fuerte, más veloz, más bonito?	Modificar y mejorar la calidad del servicio al cliente.  Ofrecer entregas más rápidas y un mejor soporte técnico con base a sus requerimientos.  Mejorar las características de los productos y los procesos de producción a través de la investigación innovación y desarrollo.
<b>4. Eliminar</b>  ¿Qué pasaría si eliminamos este elemento?	Eliminar los procesos de producción que no agregan valor, como el empaquetado manual.
<b>5. Reorganizar</b>  ¿Puedo reordenar la fecha de una entrega sin causar problemas?  ¿Qué pasaría si reordeno el orden de fabricación del producto?	Realizar pronósticos por cliente para reorganizar los tiempos de entrega.  Reordenar los pasos de los procesos de producción para mejorar su eficiencia.

Fuente: Elaboración propia

## 8.6 Estrategia basada en el Balanced Scorecard

*Con base a la Tabla 12, se hacen las siguientes propuestas:*

- Financiero
  - Programa para control financiero: Adecuar el programa de ventas a las necesidades de la empresa, pues así se tendrá un mejor control de inventario, del ciclo de venta, flujo de caja y utilidades.
    - KPIs relacionados: Porcentaje de Incremento de Utilidades Netas, Margen Bruto y Neto, Flujo de Caja, Ventas Netas.

- Amortiguación de gastos por mes: Buscar dividir los gastos por mes, esto para amortiguar el peso de tener gastos más fuertes un mes que otros meses, esto principalmente para mantener el control de gastos y no sentir un golpe un solo mes, si no que dividir este golpe durante todo el año y mantener un mejor control de éstos, se espera que se implemente a inicios de 2024 para empezar bien el año y mantener un mejor control desde el inicio de las operaciones anuales.
  - KPIs relacionados: Porcentaje de Gastos Indirectos, Porcentaje de Impuestos e Intereses del Periodo.
- Cliente
  - Programa de Ventas y Marketing: Incluir a un equipo de ventas y marketing que permita a la empresa administrar sus clientes y también expandir su mercado y mejorar su mercadotecnia. Esto con el objetivo de mantener el control sobre la compañía, se espera que la contratación finalice 1 mes después de que se ponga en marcha y se establezca orden de los departamentos en máximo 3 meses.
    - KPIs relacionados: Porcentaje de Satisfacción de Clientes, Crecimiento de Alcance de Redes Sociales, Crecimiento en Amazon, Tasa de Retención de Clientes.
  - Crear un programa Omnicanal: Esto con la finalidad de poder hacer llegar los producto de AMSE por distintos canales, ya sea venta en línea, pedidos en sucursal, esto con la finalidad de tener un mejor alcance y facilitar a los clientes un sistema más personalizado, con esto se espera mejorar la relación con los clientes y su lealtad hacia la marca, esto se espera lograr en un plazo de 5 meses máximo.
    - KPIs relacionados: Tiempo Promedio de Solución, Fallas y Reclamaciones de clientes.
- Procesos Internos
  - Inversión en maquinaria: Incrementar la inversión en maquinaria o en procesos de calidad para evitar fallas y/o que los productos defectuosos lleguen al cliente final tan seguido, esto con el objetivo de aumentar la

producción y disminuir las quejas de los clientes, se espera lograr en un lapso de 7 a 8 meses.

- KPIs relacionados: Número de Lotes Completados Satisfactoriamente, Tiempo Promedio de Ciclos de Producción.

- Implementación de evaluaciones 360°: Así el clima organizacional puede mejorar, y se puede mejorar mucho el sistema de producción así como el de ventas, mejorando la satisfacción de los colaboradores y de directivos.

- KPIs relacionados: Satisfacción de los Colaboradores, Índice de Rotación, Número de Accidentes.

- Programa de Recompensas: Implementar un programa de recompensas por lealtad para los colaboradores que brinde premios por medio de puntos en una aplicación, para así disminuir exponencialmente en un 10% (Por lo menos) la rotación de personal, principalmente para lograr disminuir el rango de inversión que se tiene que dar a la preparación de una persona nueva incluyendo el costo de oportunidad que esto implica, sería óptimo y se espera acabar para finales de 2024.

- KPIs relacionados: Índice de Productividad de los Empleados, Índice de Promoción Interna, Ratio de Competitividad Salarial.

- Aprendizaje y desarrollo

- Incrementar el número de capacitaciones: Incrementar las capacitaciones y/o al menos el fondo de inversión en un 25% con el objetivo de que los trabajadores puedan ser más eficientes y puedan mejorar su nivel de trabajo en la empresa en al menos 6 meses para que la empresa tenga mas rendimiento y pueda cubrir todas las necesidades de sus clientes.

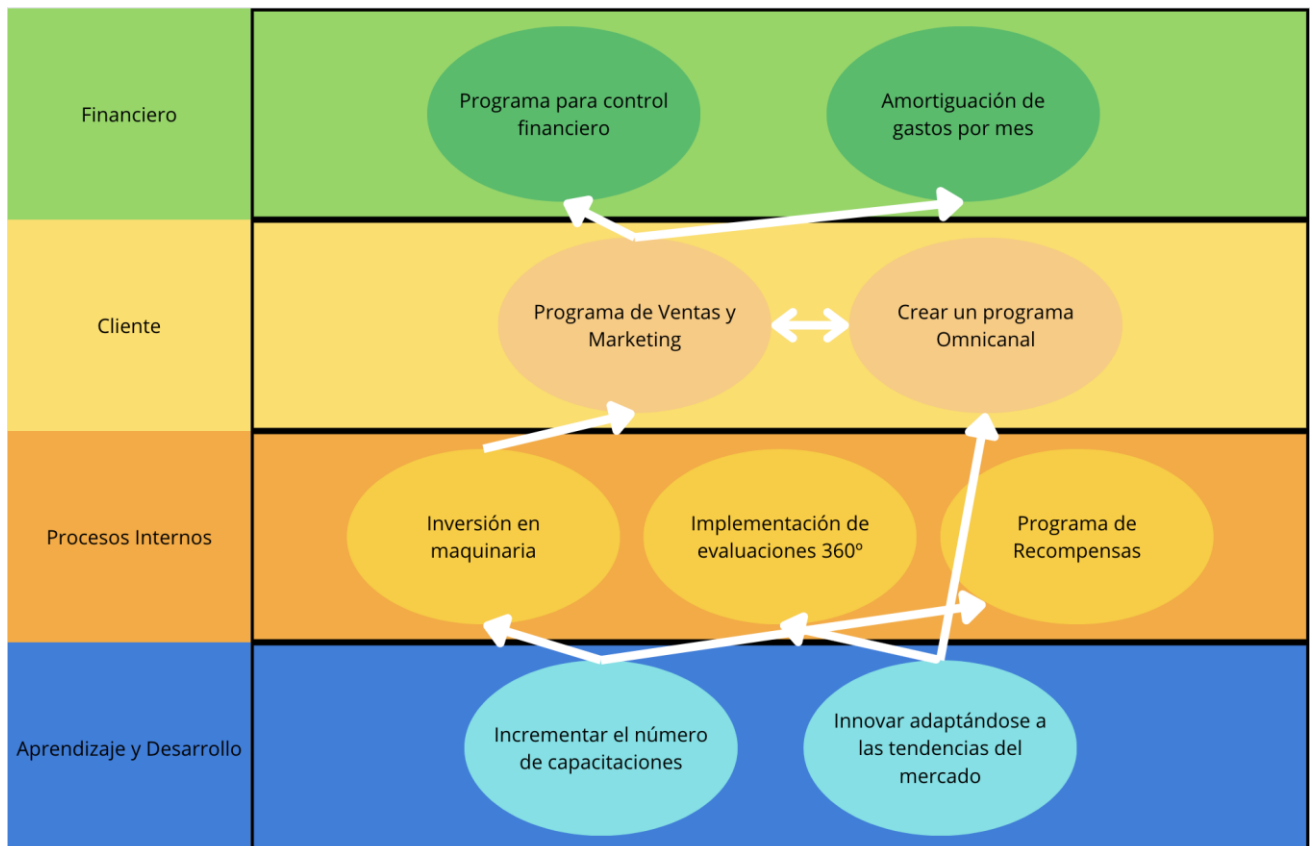
- KPIs relacionados: Número de Capacitaciones, Porcentaje de Inversión en Capacitaciones.

- Innovar adaptándose a las tendencias del mercado: Crear nuevos productos y adaptarse a las actuales tendencias del mercado para buscar la competitividad de sus grandes competidores y dominar el mercado mexicano, esto se espera lograr en un lapso de 6 a 9 meses.

- KPIs relacionados: Retorno de Inversión en Investigación, Innovaciones Exitosas.

## 8.7 Mapa estratégico

Tabla 15. Mapa Estratégico



## 8.8 Propuesta de estrategia a nivel nacional

*Objetivo específico:* Generar un plan de venta, el cual mejore un 60% las ventas generadas los últimos meses (tomando en cuenta la disminución actual del 50%), para con esto alcanzar un nivel de liquidez apropiado para la supervivencia de la empresa.

*Descripción detallada:* La realización del plan consiste en iniciar con el estudio interno y externo de la empresa, para poder visualizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas que el mercado nacional representa; como segundo paso se genera una segmentación para el mercado meta, tomando en cuenta factores como datos demográficos, identificar la estructura del mercado, identificar el perfil del consumidor, entre otros. Como tercer paso, se genera un plan de

expansión, es decir, un plan en el que se aperturen tiendas minoristas y se agreguen herramientas nuevas al trato con mayoristas, de esta forma se define y abarca el mercado al que se busca impactar.

*Recursos necesarios:*

En la implementación de la línea de acción es necesaria la incorporación de ciertos recursos clave, como son: Maquinaria para el trabajo automatizado de la producción, eficientización del software utilizado en la administración empresarial, un departamento de ventas con objetivos y metas definidas, un plan de marketing para las tiendas minoristas, un control de calidad mediante registros en Excel para entender a los clientes mayoristas; con estos recursos, se planea poder tener el alcance final para el objetivo de la línea de acción estratégica.

*Indicadores de Desempeño (KPI):*

Los indicadores que nos ayudarán a medir y tener un control de esta línea son de carácter financiero, en estos se incluyen ventas netas, porcentaje de aumento de la utilidad neta, margen bruto, ventas netas y porcentaje de gastos indirectos; así como encuestas a los clientes mayoristas y minoristas de AMSE.

Cabe mencionar que los indicadores necesitan un sistema de medición y chequeo constante, así es como se toman en cuenta tableros dinámicos para el control de los datos que se han ingresado.

*Integración con otras iniciativas:*

Dentro del desarrollo de la línea de acción estratégica, es posible obtener información extra y con esto se aperturan direcciones secundarias que pueden seguir la línea de acción, como por ejemplo, un sistema de ventas con software que analice los puntos débiles del mercado y de la empresa.

## **8.9 Propuesta de estrategia para Amazon USA y nivel**

En un mercado altamente competitivo, entrar en una plataforma de comercio como Amazon USA puede ser un desafío para cualquier empresa. Si bien la calidad y el precio son aspectos importantes, puede que no sean suficientes para diferenciarse de la competencia.

En este caso AMSE se encuentra en esta situación, ya que sus competidores ofrecen productos de igual calidad a un mejor precio con diseños atractivos. Ante este problema, es indispensable explorar otras estrategias de comercialización para posicionarse en el mercado y captar la atención de los clientes. A continuación se detallan algunos elementos clave a considerar:

### **8.9.1 Optimización de listado en Amazon USA**

El primer paso para AMSE que busca diferenciarse de los demás competidores necesita:

- Título atractivo con una correcta descripción en donde se conoce la calidad y las características únicas de sus productos.
- Subir a la plataforma imágenes de alta definición y que sean atractivas para los compradores, es recomendable mostrarlas desde diversos ángulos.
- Descripción detallada sobre las características distintivas de sus coladores dando a conocer la gran calidad de sus materiales y el compromiso que tiene por satisfacer las necesidades de los clientes.

### **8.9.2 Diferenciación por servicio al cliente**

Enfocarse en brindar un excelente servicio al cliente para marcar la diferencia. Puede lograrse respondiendo rápidamente a las consultas y comentarios del consumidor, implementarse por medio de moderadores que contesten en automático o sujetos que estén al pendiente de responder los mensajes acerca de las dudas que le puedan surgir al comprador, esto ocasionará comentarios positivos de los compradores después de su compra.

Por consiguiente, el no hacerlos esperar demasiado tiempo, les genera más confianza y por ende el cliente no buscará otras opciones ya que le estarían resolviendo las dudas al instante y no necesitará ver más opciones, igualmente ofrecerles asistencia postventa, proporciona una garantía sólida de que su experiencia sea excepcional en cada etapa del proceso de compra. Esto puede generar una ventaja competitiva y fidelizar a los clientes.

Ofrecer una garantía extendida que muestre confianza en la durabilidad de los productos, de igual manera el facilitar el proceso de devolución que genere confianza en los clientes con respecto a otras marcas.



### **8.9.3 Marketing de contenidos**

El crear contenido relevante de los productos que oferta AMSE relacionado con el uso de coladores en la cocina y su durabilidad es un punto muy a favor de la marca. Esto puede incluir publicidad en línea, marketing de influencers, escribir blogs, crear videos o compartir recetas en el sitio web o en sus plataformas de redes sociales.

AMSE puede considerar elaborar colaboraciones con otros negocios enfocados a la industria alimentaria o influencers relevantes para ampliar el alcance, esto no solo aumentará la visibilidad, sino también a tener presencia como los expertos en la categoría de coladores, generando confianza en los clientes.

Otra buena opción para AMSE sería crear videos instructivos que muestren como usar correctamente los productos dando a conocer su durabilidad, igualmente crear blogs y artículos relacionados que destaque la importancia de tener un buen colador en la cocina.

### **8.9.4 Estrategias de promoción y descuentos**

Como introducción en la plataforma AMSE puede ofrecer promociones especiales o descuentos exclusivos en Amazon USA para atraer a nuevos clientes. Se podría considerar la opción de ofrecer envío gratuito, promociones por tiempo limitado o día de las madres o el de los abuelos, igualmente incluir cupones o paquetes de productos atractivos. Esto puede ayudar a ganar la atención de los clientes para que verifiquen por sí mismos la calidad de sus productos y a aumentar las ventas.

Igualmente considerar ofrecer descuentos o regalos a los clientes que dejen comentarios positivos después de la compra, ofrecer paquetes con descuentos al comprar más de un colador u ofrecer ofertas temporales para generar un sentido de urgencia entre los clientes.

Ofrecer descuentos exclusivos o acceso a productos nuevos a los clientes que compren con mayor frecuencia que pueden ser dueños que tengan negocios de comida, asimismo, establecer un programa de recomendación que beneficie y recompense a los clientes por su preferencia.

### **8.9.5 Diversificación del catálogo de productos**

Si la empresa se centra en utensilios de cocina, podrían considerar ampliar o dar a conocer la gama de productos con la que cuenta para cubrir las necesidades de un público más amplio. Por ejemplo, sumar otros artículos relacionados que complementen los coladores, igualmente desarrollar coladores especializados para ciertos tipos de negocios como panaderías u otros rubros. Esto les permitiría captar un segmento de mercado más diverso y no depender únicamente de la competencia en términos de precio, diseño y calidad.

Asimismo, introducir una línea de coladores de edición limitada con características únicas, por otra parte el ofrecer la opción de personalizar los coladores con grabados o colores especiales por requerimientos de los compradores.

#### **8.9.6 Estrategia de marca**

Crear una marca sólida para AMSE y destacar como una empresa que se preocupa por conectar emocionalmente con los clientes por su enorme compromiso con la calidad y la atención al detalle.

Asimismo, siendo una empresa que transmita su cultura organizacional, así como la calidad de sus productos y el como se diferencia de sus competidores. Esto puede atraer a los clientes que valoran la autenticidad, creando una conexión más profunda con ellos y destacar en un mercado que se encuentra saturado.

Otra estrategia que podría implementar AMSE sería a través de un programa de lealtad para incentivar a los clientes a volver a comprar sus productos, ofreciendo descuentos exclusivos, regalos o puntos acumulativos que se puedan canjear por futuras compras. Esto ayudará a fomentar la fidelidad del cliente y a crear una base de compradores recurrentes, incluso que ellos mismos puedan recomendar sus productos a través de los comentarios en la plataforma de Amazon USA.

#### **8.9.7 Optimización de listados y Search Engine Optimization**

Un extra puede ser asegurarse de que sus listados de productos en Amazon estén optimizados con palabras clave relevantes y descripciones atractivas. Además, trabajar en mejorar el posicionamiento en los resultados de búsqueda de Amazon a través de técnicas de SEO (optimización para motores de búsqueda). Esto aumentará la visibilidad de sus

productos y les ayudará a competir de manera más efectiva. A continuación se detalla un diagrama de Gantt con las actividades descritas en la Imagen 10.

Imagen 10. Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt									
PROYECTO		ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE AMAZON USA							
UNIDAD DE TIEMPO		DIAS							
FECHA DE INICIO		1/1/2024							
	ACTIVIDAD	SEMANA 1-2	SEMANA 3-4	SEMANA 5-6	SEMANA 7-8	SEMANA 9-12	SEMANA 13-16	SEMANA 17-20	ÁREA RESPONSABLE
A	Optimización de Listado en Amazon	Titulo atractivo	Imágenes HD	Descuentos detallados					Marketing y ventas
B	Diferenciación por Servicio al Cliente		Respuesta rápida	Asistencia Post	Garantía extendida	Devolución			Ventas y servicio al cliente
C	Marketing de Contenidos			Contenido relevante	Colaboraciones	Videos instructivos			Marketing
D	Estrategias de Promoción y Descuentos					Descuentos por comentarios	Descuentos exclusivos		Ventas
E	Diversificación del Catálogo de Productos					Diversificación	Edición Limitada		Marketing
F	Estrategia de Marca						Estrategia de marca	Programa de lealtad	Marketing
G	Optimización de Listados y SEO					Mejora SEO			Marketing

**Relaciones entre Actividades:**

Actividad A debe completarse antes de iniciar Actividad B.  
Actividad B es predecesora de Actividades D y E.  
Actividad C puede ejecutarse simultáneamente con otras actividades.  
Actividad D depende de la finalización de Actividades A y B.  
Actividad E depende de la finalización de Actividad C.  
Actividad F es predecesora de Actividad G.

Fuente: Elaboración propia.

8.9.8 Evaluación de la Estrategia de comercialización

Para evaluar si la estrategia de comercialización es efectiva AMSE necesita dar seguimiento de las ventas y las ganancias generadas a través de la Plataforma de Amazon USA, después de haber establecido metas medibles, realistas para analizar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Otra manera de evaluación es elaborar una investigación de mercado que permita a AMSE medirla a través de encuestas que le permita obtener una retroalimentación por parte de los consumidores sobre la marca, los productos ofertados. Esto puede ser vital para proporcionar información sobre la percepción del cliente sobre la empresa en el mercado, así como identificar cuáles serían las áreas de mejora.

Igualmente elaborar un análisis comparativo de la estrategias y el desempeño de la compañía que permita detectar algunas brechas y oportunidades de mejora, así como evaluar la posición de la empresa en la plataforma con respecto a otras.

Por último es importante mencionar que al estar en un mercado altamente competitivo como es Amazon USA donde se ofertan productos similares a precios iguales o inclusive con mejores diseños y calidad, hay que tomar en cuenta que no solo esos factores influyen en la decisión del comprador ya que la experiencia del cliente en donde se le pueda ofrecer contenido relevante, promociones, descuentos y donde exista una conexión con la marca, dará como resultado elementos clave para destacarse en el mercado y atraer a los clientes.

### **8.10 Estrategia para retención del personal**

En un contexto empresarial cada vez más dinámico y competitivo, las organizaciones han reconocido que su mayor activo radica en las personas que la componen, por lo tanto la habilidad para atraer, desarrollar y retener talento no solo se ha convertido en una prioridad estratégica, sino que también es un factor crítico que distingue a las empresas exitosas de aquellas que luchan por mantenerse a flote (Sánchez, 2016).

Esta estrategia para AMSE tiene como objetivo mejorar y fortalecer las prácticas de gestión y recursos humanos para maximizar el potencial de sus empleados así como alcanzar sus objetivos organizacionales. La retención de empleados talentosos y valiosos para la empresa es fundamental sin embargo, el mercado laboral es altamente competitivo junto con las cambiantes expectativas de los colaboradores ha ocasionado que retener a los mejores empleados sea cada vez más difícil. Por lo tanto esta estrategia se centra en tres aspectos:

- Aumentar la retención de empleados clave a un 30%
- Mejorar la satisfacción y el compromiso hacia la empresa en un 40% en un año.
- Desarrollar habilidades específicas con base a sus roles actuales y futuros que sean claras para ellos con respecto a su formación académica.

#### **8.10.1 Aumento en la retención de empleados**

La estrategia para el aumento de retención de personal se puede centrar en los siguientes aspectos:

- Implementación de un programa de reconocimiento y desempeño que recompense a los empleados clave por su labor, compromiso y logro de una manera justa, equitativa y que se fundamenta en objetivos claros.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo a los empleados clave que les permita desarrollarse laboralmente como cursos de capacitación *online* gratuitos así como programas de mentoría u oportunidades que les ayude a enfrentar nuevos desafíos y responsabilidades pero que vaya acorde a su nivel educativo para que sea fácil de comprender.

### **8.10.2 Mejora y compromiso hacia la empresa**

El segundo aspecto clave para entender y comprender las necesidades y el compromiso de los empleados es mediante los siguientes puntos:

- Encuestas de satisfacción de los empleados de manera periódica que sirva para comprender la manera en cómo se sienten trabajando en la empresa, igualmente se deben abordar diversos temas como el trabajo en equipo, el liderazgo, el desarrollo profesional y el ambiente laboral.
- Implementación de un programa de comunicación interna que permita que los empleados estén constantemente actualizados sobre las operaciones de AMSE, así como los cambios que se están o estarán por producirse y las oportunidades de desarrollo profesional a las que pueden tener acceso para lograr superarse.
- Ofrecer beneficios atractivos que los ayude a satisfacer sus necesidades personales y profesionales como buscar la posibilidad de incluir un seguro de salud, planes de jubilación, así como el contar con sus días de vacaciones y permisos remunerados.

### **8.10.3 Desarrollo de habilidades específicas**

Este último punto junto con los anteriores deben realizarse de la mano de un equipo de trabajo que involucre a la alta dirección, al departamento de recursos humanos y a los empleados en donde:

- Elaborar un análisis de las necesidades de desarrollo con base a preparación académica que sirva para determinar específicamente en cada uno sus habilidades y requerimientos específicos que necesita cada empleado adquirir. Es importante tomar en cuenta las funciones actuales y futuras de cada empleado.
- Medir las habilidades de manera individual de cada empleado mediante estándares y objetivos establecidos previamente para determinar si el empleado realmente cumple con las responsabilidades necesarias para la ejecución de su trabajo y que contribuya al éxito de la organización. En este punto es necesario identificar las fortalezas y debilidades de cada uno en relación con sus responsabilidades para que AMSE sea capaz de reconocer las áreas en las que un empleado destaca y aquellas en las que necesita mejorar para la implementación de planes de desarrollo y capacitación efectivos.
- Brindar programas de capacitación y desarrollo interno que ayude a que cada empleado desarrolle habilidades específicas que necesita adquirir.
- Crear oportunidades de aprendizaje que facilite al empleado aprender y adquirir habilidades necesarias para desarrollar eficazmente su trabajo; este tipo de proyectos pueden ayudar al empleado a adquirir nuevas responsabilidades y reconocimientos en la empresa.

#### **8.10.4 Implementación y evaluación de la estrategia**

La implementación de dicha estrategia necesita involucrar a todos los participantes de AMSE, asimismo es necesario desarrollar un plan de acción detallado que indique claramente las acciones específicas que se implementaran, dar a conocer las tareas de cada empleado y sus funciones, así como los plazos para su implementación.

Con respecto al seguimiento y evaluación se debe dar a conocer un plazo de un año o el tiempo que la empresa considere necesario para verificar que los resultados esperados vayan acorde a los objetivos.

A lo largo del programa de evaluación se recopilarán comentarios de los participantes y se evaluará su progreso en el desarrollo de sus habilidades y de ser necesario, ajustar el

programa, asimismo permite evaluar la efectividad de la estrategia y verificar que realmente está funcionando.

#### **8.10.5 Consideraciones para reducir costos en la capacitación**

Para efectos de reducción de costos es necesario que la empresa considere los siguientes aspectos:

- Emplear recursos y herramientas internas que sirvan para implementar programas de capacitación y desarrollo.
- Buscar programas de capacitación y desarrollo que sean entendibles, prácticos así como indagar sobre herramientas gratuitas o de muy bajo costo.
- Elaborar encuestas de satisfacción de los empleados de manera *online* así como encuestas sobre rotación de personal para percatarse el porqué piden su renuncia.

#### **8.11 Estrategia para captación de nuevo talento**

Una estrategia efectiva para la atracción de nuevos talentos de personal para una empresa familiar como es AMSE debe enfocarse en la cultura organizacional la cual no está descrita en su página web siendo una limitante para la empresa, asimismo es necesario darla a conocer en sus diversos canales de comunicación tanto interna como externa. A continuación se detallan los aspectos más relevantes que se deben tomar en consideración:

- Desarrollar una marca atractiva en donde la empresa analice la viabilidad de diseñar una página web dedicada solo a la atracción de talento como una herramienta de *branding* empleador donde se dé a conocer los valores, así como las ventajas y oportunidades de crecer profesionalmente en la empresa, contar con contenido que sea atractivo en sus redes sociales que enfatizen esos aspectos.
- Tener presencia en las redes sociales donde pueda existir una interacción directa con posibles candidatos a través de responder preguntas, mostrar la vida cotidiana de la empresa ya sea mediante videos o fotos.

- Buscar ferias de empleo o eventos universitarios y participar en dichos temas para considerar un pequeño stand para interactuar directamente con candidatos potenciales, igualmente brindar charlas y talleres para que den a conocer la historia y los retos a los que la empresa está por enfrentar. Asimismo, organizar eventos propios como jornadas de puertas abiertas para que los posibles candidatos conozcan sobre sus procesos y su cultura organizacional.
- Creación de un programa donde AMSE ofrezca incentivos a los empleados que referencian a nuevos candidatos para su contratación, este tipo de remuneración puede ser económica, premios, reconocimientos o días de vacaciones adicionales.
- Ofrecer un paquete de beneficios que sea atractivo como el incluir un mejor salario competitivo, beneficios de desarrollo personal y profesional en la empresa mediante capacitaciones continuas y apoyo en su carrera profesional para comenzar o concluir algún estudio pendiente.

## **9.0 Tablero de control (Dashboard)**

En las imágenes 11, 12 y 13 observamos los Dashboards generados para AMSE.

Imagen 11. Reporte General AMSE



## Reporte General AMSE

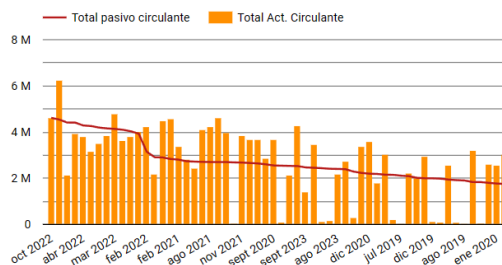
Inventario total **52,6 M**   
 Total Act. Circulante **156,8 M**   
 Total pasivo circulante **160,2 M**   
 Liquidez **-3,3 M**

Selecciona un periodo ▾

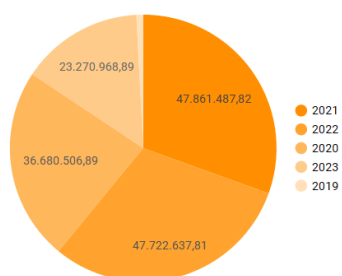
Gráfica 1: Liquidez 2019-2023



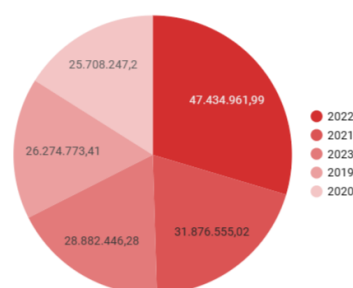
Gráfica 2: Total Pasivo Circulante vs Total Activo Circulante



Gráfica 3: Total Activo Circulante 2019-2023

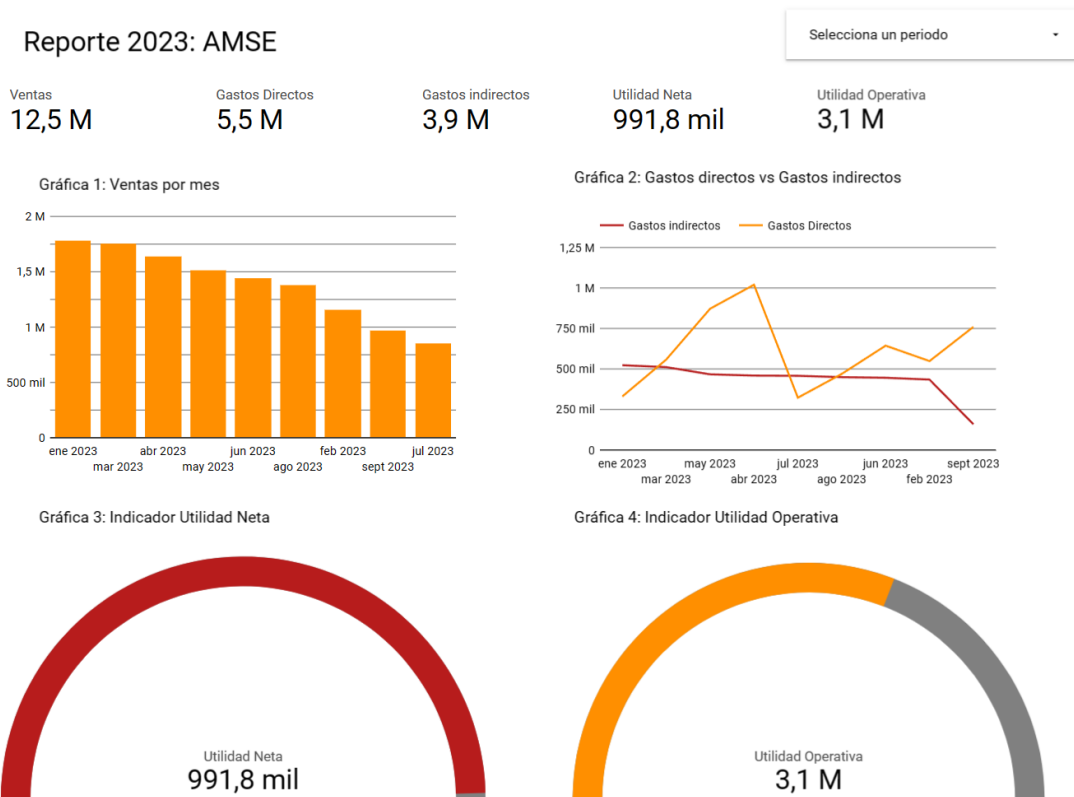


Gráfica 4: Total Pasivo Circulante 2019-2023



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por AMSE

## Imagen 12. Reporte de 2023 de AMSE



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por AMSE

### Imagen 13. Reporte de Márgenes de AMSE

#### Reporte de Márgenes: AMSE

Selecciona un periodo

Margen bruto  
4,88

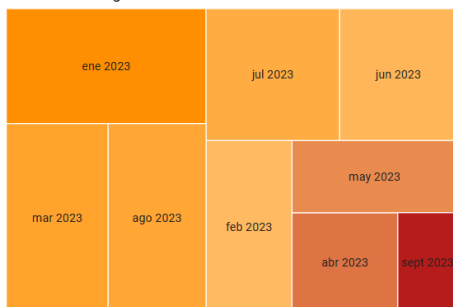
Margen Neto  
0,51

Margen operativo  
2,01

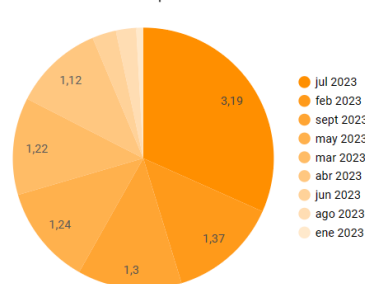
Tasa de impuesto efectiva  
10,09

Eficiencia operativa  
30,66

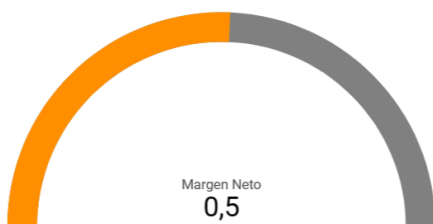
Gráfica 1: Margen Bruto



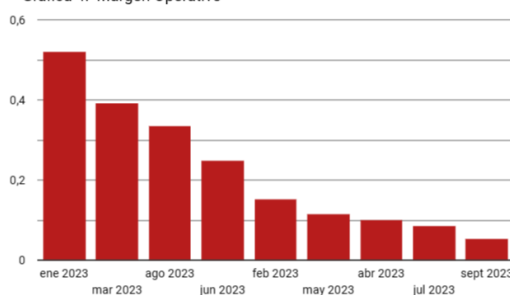
Gráfica 2: Tasa de impuesto efectiva



Gráfica 3: Margen Neto



Gráfica 4: Margen Operativo



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por AMSE

Para una visualización completa :

[https://lookerstudio.google.com/embed/reporting/24c30993-cc68-44ea-b138-20d15f424022/page/p\\_salthhn0bd](https://lookerstudio.google.com/embed/reporting/24c30993-cc68-44ea-b138-20d15f424022/page/p_salthhn0bd)

#### Conclusiones

Se ofrecen diversas sugerencias y recomendaciones para mejorar la situación financiera y operativa de AMSE:

1. Optimización de Estrategias Financieras: Evaluar y definir una estrategia financiera equilibrada para mantener una liquidez saludable. Explorar opciones para reducir pasivos mediante estrategias de pago anticipado y renegociación de términos.
2. Enfoque en la Eficiencia de Costos: Implementar medidas para optimizar gastos directos e indirectos, especialmente durante los meses críticos con menores ventas. Establecer programas de control de costos y eficiencia operativa.

3. Gestión Proactiva de Impuestos e Intereses: Colaborar con expertos fiscales para reducir impuestos y optimizar fiscalmente. Evitar altos costos de intereses mediante una gestión proactiva de la deuda y pagos a tiempo.
4. Planificación Financiera Integral: Desarrollar un plan financiero que aborde necesidades a corto y largo plazo, considerando objetivos como reducción de deuda y expansión.
5. Inversión en Tecnología y Procesos Eficientes: Evaluar inversiones en tecnología para mejorar la eficiencia operativa y proporcionar datos precisos para la toma de decisiones.
6. Monitoreo Continuo y Ajuste de Estrategias: Establecer un sistema de monitoreo continuo de KPIs para evaluar el impacto de las estrategias e implementar ajustes según sea necesario.

Además, se proporcionan recomendaciones específicas para abordar desafíos identificados en el análisis financiero:

1. Análisis Detallado de Tendencias de Ventas: Realizar un análisis detallado de las tendencias de ventas para identificar factores específicos que contribuyan a la disminución.
2. Desglose y Optimización de Gastos Indirectos: Desglosar los gastos indirectos de septiembre para entender la estrategia y considerar su implementación en otros meses.
3. Evaluación de Estrategias de Optimización de Costos: Analizar estrategias implementadas en julio que llevaron a una reducción de gastos directos y considerar su continuación y mejora.
4. Reducción de Intereses por Adeudos: Evitar situaciones que generen intereses elevados, manteniendo una gestión financiera proactiva.
5. Enfoque en Mejorar la Rentabilidad: Concentrarse en estrategias para mejorar la rentabilidad global, revisando políticas fiscales y eficiencia en la gestión de deudas.
6. Monitoreo Continuo: Establecer un sistema de monitoreo continuo de indicadores financieros y operativos para una identificación temprana de problemas.

En conclusión, el uso de gráficos y KPIs desempeña un papel crucial en el desarrollo de estrategias de mejora basadas en objetivos para AMSE. Estas herramientas visuales proporcionan una representación clara de los indicadores clave, facilitando la toma de

decisiones informadas y el monitoreo efectivo del progreso hacia metas específicas. La combinación de gráficos y KPIs, junto con sistemas de registro en tiempo real, fortalece la capacidad de AMSE para adaptarse y mejorar continuamente.

## **Anexos:**

### Guía rápida de los Dashboards:

Los pasos para utilizar Looker son los siguientes:

#### 1. Conectar la Base de Datos:

- Inicia conectando tu base de datos, que puede ser una hoja de cálculo o una cuenta de Google Analytics. Looker permite una integración fluida con diversas fuentes de datos.

#### 2. Transformar:

- Modifica datos según tus necesidades, ya sea mediante la creación de campos calculados, ajustes en la forma de agregación de datos o la combinación de información proveniente de distintas bases. Looker ofrece herramientas flexibles para transformar los datos según tus requisitos.

#### 3. Visualizar:

- Crea informes y agrega gráficos visualmente atractivos. Puedes utilizar plantillas predefinidas o personalizar informes utilizando el API Linking. Looker ofrece una variedad de elementos visuales, como gráficos, controles de filtros, anotaciones de texto, formas, imágenes y contenido incrustado de otras aplicaciones como videos o páginas web.

#### 4. Compartir y Colaborar:

- Al igual que cualquier otro documento de Google, administra los permisos para decidir quién puede ver, editar y comentar en tus informes. Facilita la colaboración al permitir que múltiples usuarios trabajen simultáneamente en el mismo informe.

#### 5. Actualizar:

- Mantén tus datos actualizados. Después de actualizar la base de datos, regresa a Looker para actualizar la información en los informes. Este paso garantiza que siempre estés trabajando con datos precisos y actuales.

En resumen, Looker proporciona un flujo de trabajo integral que va desde la conexión y transformación de datos hasta la visualización, compartición, colaboración y actualización constante. Este enfoque facilita la creación de informes y visualizaciones efectivas, impulsando la toma de decisiones basada en datos en tu organización.

Para ver una guía más detallada, puede visitar la página de Looker de Google en:

<https://support.google.com/looker-studio?sjid=3204821657977621308-NC#topic=6267740>

Es importante mencionar que se compartirá la plantilla al Socio Formador para actualizar su información en las bases de datos, de modo que los dashboards contengan información valiosa para la empresa.

## Referencias

Álvarez, J. A., & Echegaray Yépez, M. A. (2016). Analizando el método SCAMPER. Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios. (n.d.). Retrieved November 19, 2023, from <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/rlgsmcsaeps.html>

Americas Market Intelligence. (2023, July 15). Datos sobre comercio electrónico en México [2022-2025]. Americas Market Intelligence Market Insights That Unlock Opportunities in Latin America. [https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-mexicanos-por-internet/#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20tambi%C3%A9n%20crece,Commerce%20Market%20Intelligence%20\(PCMI\)](https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-mexicanos-por-internet/#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20tambi%C3%A9n%20crece,Commerce%20Market%20Intelligence%20(PCMI)).

Armijos Villena, G. E. (2014). Diseño, implementación y matriz de evaluación de un plan estratégico de una pequeña empresa del sector de la construcción caso: Ingeca, ingeniería de vías y caminos (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Asociación Mexicana de Fabricantes de Artículos de Cocina. (2023). Tendencias en la industria de los artículos de cocina en México. Asociación Mexicana de Fabricantes de Artículos de Cocina, Ciudad de México, México, p. 10

Axel Sánchez. (2021, April 5). COVID-19 impulsa ventas de artículos para las cocinas a niveles récord. El Financiero; El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2021/04/05/covid-19-impulsa-ventas-de-articulos-para-las-cocinas-a-niveles-record/>

Bedoya, J. M. C., Cuevas, D. M. R., & González, Y. C. V. (2017). Marketing y consumidor green. Aplicación de la Matriz Mic Mac para el análisis de tendencias. Luciérnaga Comunicación, 9(17), 12-23.

Betancourt, D. (2019). Análisis pestel para describir el contexto organizacional. Bo, R. (n.d.). 10 tendencias en ventas y marketing para el 2023. Retrieved November 19, 2023, from <https://blog.edvisor.io/es/10-tendencias-en-ventas-y-marketing-para-el-2023>

Bosch, N., & Zubizarreta, N. (2023, November 10). 17 tendencias a las que diremos ADIÓS en la cocina en 2024 según la decoradora Natalia Zubizarreta (y las q... ElMueble. [https://www.elmueble.com/estancias/tendencias-que-diremos-adios-cocina-segun-decoradora-natalia-zubizarreta-que-si-se-quedaran\\_47783](https://www.elmueble.com/estancias/tendencias-que-diremos-adios-cocina-segun-decoradora-natalia-zubizarreta-que-si-se-quedaran_47783)

Casa o restaurante: ¿dónde prefieren comer los mexicanos? | Deloitte México. (2023, May 22). Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/donde-prefieren-comer-los-mexicanos-en-casa-o-restaurante.html>

Cardona, R. A. (2011). Estrategias basadas en los Recursos y Capacidades. Criterios de Evaluación y el Proceso de Desarrollo. Revista electrónica fórum doctoral, (4), 113-147.

Carrasco, A. (2005). La micro y pequeña empresa mexicana. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45.

Cedeño, I. (2023, January 17). Tendencias en sostenibilidad que debes conocer en 2023 » Proyectos llave en mano para el tratamiento y reciclado de residuos. GTA Ambiental. <https://gtaambiental.com/tendencias-en-sostenibilidad-2023/>

Copper; table, kitchen or other household articles and parts thereof, (other than pot scourers and scouring or polishing pads, gloves and the like) (HS: 741819) Product Trade, Exporters and Importers | The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/hs/copper-table-kitchen-or-other-household-articles-and-parts-thereof-other-than-pot-scourers-and-scouring-or-polishing-pads-gloves-and-the-like>

Cris. (2021, November 10). El impacto de la extracción de metales en el medio ambiente, la economía y la sociedad. Ecológico y Sostenible. <https://ecologicosostenible.com/el-impacto-de-la-extraccion-de-metales-en-el-medio-ambiente-la-economia-y-la-sociedad/>

DIARIO DEL EXPORTADOR. (2020). ¿Qué es una certificación internacional y cuáles son las más importantes? DIARIO DEL EXPORTADOR. <https://www.diariodelexportador.com/2016/09/que-es-una-certificacion-internacional.html>

Dobaño, R. (2022, March 8). Los 5 mejores programas de gestión de empresas (2023). Autónomos, Empresas Y Asesorías. <https://getquipu.com/blog/mejores-programas-gestion-empresa/>

Dr. Enrique Cabrero Mendoza, Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2017). [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264648/Automatizaci\\_n\\_amezana\\_u\\_opo rtunidad\\_para\\_M\\_xicoEnrique\\_Cabrero.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264648/Automatizaci_n_amezana_u_opo rtunidad_para_M_xicoEnrique_Cabrero.pdf)

Dra. María Guadalupe Almada Quintero; Lic. Armando Medina Wahnnatah (8 de mayo de 2016). Análisis Normativo del Comercio Exterior en México. Recuperado de la Universidad de Sonora y la Revista de Investigación Académica sin Frontera.

El metal - Sostenibilidad y renovabilidad - Tesoro Tico - Productos Ecológicos y Sostenibles realmente sin Plástico. (2020, January 20). Tesoro Tico. <https://tesorotico.com/el-metal-sostenibilidad-y-renovabilidad/>

Elizabeth Meza Rodríguez. (2022, August 18). Entregas el mismo día o en cuatro días, ¿cuál es el tiempo ideal? El Economista; El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Entregas-el-mismo-dia-o-en-cuatro-dias-cual-es-el-tiempo-ideal-20210617-0158.html>

Esau, M. (2023, February 7). TENDENCIAS DE COCINA PROFESIONAL EN 2023. GINOX. <https://ginox.com.mx/tendencias-de-cocina-profesional-en-2023/>  
Evolución de los utensilios de cocina. Sugerencias de Cocina. (2023). Grupocrisol.com. [https://www.grupocrisol.com/sugerencias/curiosidades/cocina/evolucion\\_de\\_los\\_utensilios\\_de\\_cocina/8/](https://www.grupocrisol.com/sugerencias/curiosidades/cocina/evolucion_de_los_utensilios_de_cocina/8/)

Flores, L. (2023, September 9). Precio del dólar en 2024; seguirá el superpeso, según el Paquete Económico. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/precio-del-dolar-en-2024-seguira-el-superpeso-segun-el-paquete-economico/>

García, A. K. (2023, July 16). ¿Cómo son los mexicanos?: mapeo y tendencias económicas y sociales. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Como-son-los-mexicanos-mapeo-y-tendencias-sociales-economicas-y-sociales-20230715-0001.html>

García, G. (2021, September 10). Alimentos saludables, aumenta 15% su consumo - THE FOOD TECH - Medio de noticias líder en la Industria de Alimentos y Bebidas. THE FOOD TECH - Medio de Noticias Líder En La Industria de Alimentos Y Bebidas. <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/alimentos-saludables-aumenta-15-su-consumo/#:~:text=El%20estudio%20Salud%20y%20sostenibilidad,aument%C3%B3%20un%2015%25%20en%202020.>

Guzmán, K. (2023, February 9). Banxico inicia 2023 con alza en su tasa de interés; sube a 11%. Grupo Milenio. <https://www.milenio.com/negocios/banxico-inicia-2023-alza-tasas-interes>



Hernández, G. (2021, June 4). Sólo 30% de las empresas en México son intencionalmente inclusivas. El Economista; El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Solo-30-de-las-empresas-en-Mexico-son-intencionalmente-inclusivas-20210603-0127.html>

Herrera, D. C. F. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo & desarrollo, 23(107).

Herrera, R., & Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. Universidad de Chile, 10.

HH, S. (2021, September 24). Nuevas tendencias en menaje y utensilios de cocina. El Invernadero Creativo. <https://www.elinvernaderocreativo.com/nuevas-tendencias-en-menaje-y-utensilios-de-cocina/>

INEGI. (n.d.). Cuantificando la clase media en México: Un ejercicio exploratorio. Resumen. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Anuario Estadístico de la Industria Manufacturera 2022. INEGI, Ciudad de México, México, p. 105.

Instituto de Investigación Política - UNAM. El derecho chino y el derecho mexicano desde una perspectiva comparada

Lara, I. J., & Franco, O. C. (2017). Análisis del costo-beneficio, una herramienta de gestión. Revista: CE Contribuciones a la Economía.

Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC). Secretaría de Economía (SE). México, 2017.

Ley General de Salud (LGS). Secretaría de Salud (SS). México, 2022.

Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA). Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). México, 2022.

Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos Sólidos (LGPGIRS). Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). México, 2022.

Mejora de la productividad de una línea de envasado. (n.d.). <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/2827/41768-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20una%20segunda%20parte%2C%20se>

Mejía Chávez, A. O., & Solleiro Rebolledo, J. L. (2022). Empresas innovadoras de la industria alimentaria en la Zona Metropolitana del Valle de México.

Mexico / Economic Studies - Coface (Septiembre 2023)

Morillo, M. C. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias. *Actualidad Contable FACES*, 8(10), 53-70.

Navarro, A. B. (2012). Análisis del mercado. Recuperado de: [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-demercado\\_1563825598.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-demercado_1563825598.pdf).

Nolasco, S. R. (2023, August 15). Banco de México moverá su tasa de interés hasta el 2024: IMEF. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Banco-de-Mexico-movera-su-tasa-de-interes-hasta-el-2024-IMEF-20230815-0058.html>

Norma Oficial Mexicana NOM-002-SCFI-2011, "Coladores de alambre para uso doméstico". Secretaría de Economía (SE). México, 2011.

Norma Oficial Mexicana NOM-052-SEMARNAT-2005, "Clasificación y etiquetado de residuos peligrosos". Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). México, 2005.

Ortega, N. (2022, December 22). Industria del plástico en México cierra 2022 con números positivos. *Pt-Mexico.com*; *Plastics Technology México*. <https://www.pt-mexico.com/noticias/post/industria-del-plastico-en-mexico-cierra-2022-con-numeros-positivos>

PLAN DE ACCIÓN CONJUNTO DE COOPERACIÓN EN ÁREAS CLAVES CHINA-CELAC (2022-2024) ([chinacelacforum.org](http://chinacelacforum.org)) (13 de diciembre 2021)

Política y economía México - Santander Trade (Octubre 2023)

Política y economía China - Santander Trade (Octubre 2023)

Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. (n.d.). *PopulationPyramid.Net*. Retrieved November 19, 2023, from <https://www.populationpyramid.net/es/m%C3%A9xico/2024/>

Ramírez, A. (2023, February 6). 8 tendencias de compra que marcarán el 2023. *Mi Propio Jefe*. <https://mipropiojefe.com/8-tendencias-de-compra-que-marcaran-el-2023/>

Rattinger, A. (2023, September 14). Tendencias políticas y económicas en México 2024. *Revista Merca2.0*. <https://www.merca20.com/tendencias-politicas-y-economicas-en-mexico-2024/>

REGLAMENTO de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de Resumen de Salud Pública: Estaño y compuestos de estaño. (2021, January 26). *ATSDR*. [https://www.atsdr.cdc.gov/es/phs/es\\_phs55.html](https://www.atsdr.cdc.gov/es/phs/es_phs55.html) Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.

Rodríguez, I. A. V. (2016). Identificación de Insights para el desarrollo de aplicaciones de consumo colaborativo a través de análisis de sentimientos en redes sociales. *Working*

Papers. Maestría en gerencia estratégica de mercadeo, 1(1).

Rueda Martín, A. B. (2017). Gestión efectiva y proactiva de proyectos a través un dashboard y la identificación de KPIs(Master's thesis).

Salud, A. y. (2021, October 15). Patrón de alimentación en México. Alimentación Y Salud. [https://alimentacionysalud.unam.mx/patron-de-alimentacion-en-mexico/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Encuesta,\(11.7%25\)%20\(12\).](https://alimentacionysalud.unam.mx/patron-de-alimentacion-en-mexico/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Encuesta,(11.7%25)%20(12).)

Sánchez, T. R. (2016). Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ediciones Octaedro.

Santander Universidades. (2023, July 21). Compras sostenibles | Blog Becas Santander. Becas-Santander.com; Santander Universidades. <https://www.becas-santander.com/es/blog/compras-sostenibles.html>

Solo el 9% de los residuos plásticos generados en el mundo se recicla, según la OCDE | RETEMA. (2022). RETEMA. <https://www.retema.es/actualidad/solo-el-9-de-los-residuos-plasticos-generados-en-el-mundo-se-recicla-segun-la-ocde>

Suárez, E. C. (2022, June 3). La economía mexicana en el 2024. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-economia-mexicana-en-el-2024-20220601-0105.html>

S W. (2023, June 21). Transformación digital: ¿Cómo van las empresas mexicanas? Sw.com.mx; Luna Soft SA de CV. <https://sw.com.mx/blog/administracion-fiscal/transformacion-digital-como-van-las-empresas-mexicanas#:~:text=Aunque%20hay%20un%20crecimiento%2C%20como,deber%C3%ADamos%20estar%20llegando%20al%2070%25.>

TikTok es donde nacen las nuevas estrellas gastronómicas (Published 2021). (2023). The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2021/05/29/espanol/tiktok-recetas-comida.html>

Vázquez, E. F. (2015). Estrategias de comercialización. Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos, 169-195.

Vázquez, V. (2017, February 1). Tracking the trends 2023. Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/energy-and-resources/articles/tracking-the-trends-2023.html>

Vega, F. (2019, February 18). LEYES QUE RIGEN A LAS METALMECANICAS EN MÉXICO. Recsa Ecologic. <https://recsa-ecologic.com/leyes-que-rigen-a-las-metalmecanicas-en-mexico/>

Walker, E. (2008). Benchmarking amazon ec2 for hig-performance scientific computing. ; login:: the magazine of USENIX & SAGE, 33(5), 18-23.