

Capítulo 3. Planeación estratégica en el proceso de importación para la empresa México Led Technology, S.A. de C.V.

Yaneth Abril Espinosa Corzo
Daniela Citlaly Moreno Samayoa
Preferencias José Antonio Gómez Roblero
Gabriela Alejandra Ríos Zúñiga

Tecnológico Nacional de México/ campus Tuxtla

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.19.3](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.19.3)

Resumen

Este proyecto presenta la planeación estratégica de los procesos de importación de la empresa MEXICOLED Technology S.A de C.V. El objetivo de este proyecto fue proponer un plan estratégico que permitió a la empresa reducir tiempos y recursos financieros; aplicando las herramientas del análisis FODA, análisis PESTEL, la observación directa y la entrevista. Los resultados presentados se plasmaron en un diagrama de flujo del proceso de importación mediante Marketplace; así mismo en un diagrama de flujo diagrama de flujo del proceso de importación de Mexicoled Technology S.A de C.V directamente con el proveedor de China y un cuadro comparativo de los costos por el servicio de importación.

Palabras clave

Agente aduanal, importador, impuesto de importación, pedimento aduanal y plan estratégico

Introducción

La investigación realizada en la empresa Mexicoled Technology S.A. de C.V. forma parte de una propuesta de planeación estratégica de importación. Mexicoled Technology S.A. de C.V. es una empresa que inició fabricando productos a base de Led's, fue fundada en el año 2000, por lo que lleva casi 24 años en el mercado convirtiéndose en una empresa de innovación tecnológica fabricando diversos productos como tableros electrónicos, precizador led para gasolinas, tableros publicitarios, etc. Desde hace varios años la empresa ha realizado el proceso de importación, ya que los materiales que requiere como su materia prima para la fabricación de sus productos, se tienen que importar desde la República de China, sin embargo, aunque realiza el proceso de manera frecuente no existe documentación relativa al proceso.

Debido a este problema la empresa ha tenido pérdidas de tiempo y recursos financieros, lo que ha ocasionado retrasos en el área de producción y costos elevados en el proceso de importación de acuerdo con los datos históricos registrados por la empresa.

La propuesta que se derivó del diagnóstico situacional realizado en el año 2023 es que, para el proceso de importación, indica que es necesario, no solo documentar este proceso, sino que además de ello es indispensable analizar e integrar estratégicamente las etapas del proceso. Para reducir costos de importación. Muchas operaciones internacionales buscan aprovechar las oportunidades tangibles para disminuir sus costos. El proceso de planeación estratégica es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización. En este punto la empresa implementó estrategias para lograr cumplir con el objetivo propuesto. El proceso de planeación estratégica es la herramienta para la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2023).

Revisión de la Literatura

Aduana

La Aduana en México es el despacho de la Administración Pública Federal que tiene a su cargo «la aplicación de la legislación relativa a los regímenes aduaneros, así como de verificar el cumplimiento de las restricciones y regulaciones de mercancías de comercio exterior. (Alvarado, s.f.)

La Ley Aduanera regula la entrada al territorio mexicano y la salida de este de mercancías. Están obligadas al cumplimiento de esta ley, las personas físicas y morales que introducen mercancías al territorio nacional o las extraen del mismo. Esta norma contiene disposiciones relativas a los regímenes aduaneros de importación y exportación, definitivos

y temporales, al depósito fiscal de mercancías, y al tránsito de mercancías. Así mismo, la Ley Aduanera contiene los requisitos para ser agente o agencia aduanal autorizados por el servicio de Administración Tributaria (Alvarado, s.f.)

Agente aduanal

Es la persona física autorizada por la Secretaría, mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros previstos en esta Ley.

Certificado de origen

El certificado de origen es un documento legal donde se indica el país de fabricación o producción de un bien. Es decir, en este documento se declara la nacionalidad de la mercancía objeto de comercio internacional. Por tanto, este es un requisito indispensable para la exportación e importación de bienes.

Código arancelario

El código arancelario es un conjunto de números que sirven para la identificación del producto y la categoría bajo la cual está organizado. (Alvarado, s.f.)

Declaración de aduana

Una declaración aduanera es un documento mediante el cual el exportador o importador determina el régimen aduanero específico aplicable a las mercancías. Además, de determinar los impuestos a pagar.

Importación

La importación de mercancías es aquella operación mediante la cual se regula y fiscaliza en materia tributaria a una mercancía de procedencia extranjera para destinarla a una función económica de uso, producción o consumo.

Incoterms

Los Incoterms son un estándar reconocido a nivel mundial que sirven como una herramienta de autorregulación para especificar tareas, costos y riesgos involucrados en la entrega de bienes de vendedores y compradores.

Los Incoterms también establecen las reglas o lineamientos internacionales uniformes para evitar la contratación del transporte y el seguro de las mercancías, cualquier incertidumbre en las operaciones de comercio internacional.

Además, ahí mismo se definen y establecen las obligaciones y responsabilidad entre el vendedor y el comprador sobre:

- La contratación del transporte y el seguro de las mercancías.
- Documentos de embarque.
- Licencias de Exportación y/o importación. (Guía del Exportador, 2024)

Los Incoterms se conciben como instrumentos que en la práctica comercial internacional se han convertido casi imprescindibles debido a las funciones que los mismos tienen dentro de las relaciones internacionales.

Impuesto General de Importación(IGI)

Es un impuesto que se debe pagar al momento de liberar mercancías en la aduana. La tarifa tiene que ser con base en las leyes y tratados internacionales en los que participa México, específicamente se basa en el código arancelario.

Este impuesto puede ser de la siguiente manera:

- Arancel Ad Valorem. Es un porcentaje fijo sobre el valor de aduana del producto. Se define con base a un porcentaje del precio que tenga la mercancía, lo cual incluye costos, seguros y transporte.
- Arancel específico. Es una tarifa fija monetaria (expresada en la moneda local o extranjera según sea fijada por las autoridades) por cada unidad física importada o exportada.
- Arancel mixto. Se refiere a una mezcla de los criterios anteriores, tomando en cuenta una tarifa fija y una cuota basada en el porcentaje.

Muestra comercial

Artículo representativo de una categoría determinada de mercancías ya producidas, o que sea modelo de mercancías cuya fabricación está contemplada.

Padrón de importadores

El padrón de importadores es un registro del SAT en el que todas las personas físicas y morales deben inscribirse para poder ingresar productos extranjeros a territorio nacional.

Partida arancelaria

Código de cuatro dígitos en que se divide la nomenclatura del sistema armonizado. Se usa para clasificar mercancías y para identificar los productos a nivel internacional. Los primeros dígitos indican las categorías más amplias de productos. (Ley de Comercio Exterior, 1993)

Origen de la mercancía

El origen de las mercancías es la relación que tiene una mercancía con el país en el que fue fabricada una mercancía, su nacionalidad, por así decirlo.

Sub-partida arancelaria

Dígitos que se agregan después de los cuatro dígitos principales. Detallan más categorías de producto.

Pedimento aduanal

El pedimento aduanal es una declaración realizada en un documento electrónico donde se especifican las contribuciones y aprovechamiento de comercio para comprobar la legalidad de la mercancía de importación o exportación. Es decir, es un documento en el que la empresa afirma cumplir los requisitos que regulan y gravan en ingreso o salida de mercancías en México, así como su transporte y régimen aduanero.

Además de lo anterior, el pedimento aduanal es un comprobante de comercio exterior, donde se avala el pago de impuestos de acuerdo con lo establecido en el Código Fiscal de la Federación, en el que se establece información sobre exportaciones e importaciones, estado, ciudad destino y procedencia de la mercancía, precios acordados para venta, la cantidad de productos, entre otros datos. (Alvarado, s.f.)

Pedimento de importación

Es el documentos oficial en que se solicita a la autoridad aduanera que autorice la salida de la mercancía y en la cual se describe el producto objeto de la operación comercial (Kirchner & Castro, 2020).

Seguro de mercancías

Es un servicio por contrato a través del cual la compañía aseguradora se compromete a cubrir una parte del valor de la mercancía y realizar una indemnización por los daños o pérdidas en caso de ocurrir algún evento desafortunado durante su traslado. El costo del seguro varía en función del valor de la mercancía, ya que entre más alto sea el valor, también aumentará el precio del seguro y cambiarán los detalles del trato.

Servicio de puerta a puerta

El servicio puerta a puerta ofrece un servicio completo desde la recogida de mercancía en una ubicación exacta hasta la entrega final en un punto específico a través de cualquiera de los medios de transporte (marítimo, terrestre o aéreo) y abarcando, por tanto, sus respectivas etapas.

Se denomina puerta a puerta porque normalmente requiere el traslado de un paquete específico desde “la puerta del vendedor” hasta la “puerta del comprador”. Por tanto, lo más característico de este servicio es que se especifica la entrega de la mercancía en la puerta del destinatario final o en un lugar y hora previamente acordados en los que se facilite la entrega todo lo posible.

Planeación estratégica

Gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación estratégica también conocida como planeación de negocios, que puede definirse como: Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Much Galindo, 2027).

La planeación estratégica tal como lo indica Ackof dice que es concebir un futuro deseado, así como los medios necesarios para alcanzarlo.

El proceso de planeación estratégica representa el resultado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. La estrategia, es básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual (Chiavenato, 2023).

La planeación estratégica proporciona un marco para comprender y evaluar la situación de la organización, ayudando a los líderes y a todo el equipo a alinearse a sus objetivos, lo que hará que surjan alternativas provechosas y de valor para la misma (Macías Arteaga & Mero Velez, 2022).

La falta de implementación de una logística en las empresas de comercio exterior genera resultados negativos en su desempeño, esto obligado a los desafíos que se encuentran dentro del contexto logístico de México, como la inseguridad, la falta de capacitación en las personas que colaboran en el proceso, la escasa comunicación entre las diferentes áreas participantes y los constantes cambios en los requisitos que se deben cumplir tanto en la importación como la exportación. Lo anterior trae como consecuencia un impacto negativo en el desempeño de las compañías de comercio exterior, el cual se ve reflejado en la baja ren-

tabilidad y en constantes incumplimientos en los tiempos de entrega y que generan pérdidas en las ventas que permiten que el comercio digital esté en desventaja (Díaz Arzola, 2022).

Metodología

La hipótesis de la investigación que se postuló fue el siguiente: Un plan estratégico del proceso de importación le permitirá a la empresa reducir tiempos y recursos financieros.

Para la comprobación de la hipótesis se aplicó una metodología cuantitativa y cualitativa utilizando técnicas de recolección de datos como la observación directa y la entrevista. Para el análisis de los datos se utilizaron las herramientas de la matriz FODA y PESTEL.

La metodología propuesta para este proyecto de investigación fue la siguiente:

Las instalaciones delimitando únicamente el área de Compras de materias primas de importación.

1. Identificación del área en donde se desarrolló la investigación, dentro de las instalaciones, delimitando únicamente el área de compras de materias primas de importación
2. Una vez ubicado el área de compras de materias primas de importación se pudo elaborar la valoración en la que se encontraba el área, a través de un análisis FODA mediante entrevistas a los empleados y observación directa del proceso de importación.
3. Posteriormente y con los datos recopilados acerca del proceso de importación, se aplicaron las matrices FODA y PESTEL.
4. Se realizó una entrevista al jefe de compras y al gerente general con el fin de conocer a detalle cada etapa del proceso de importación, determinando los costos y los tiempos de este proceso.
5. La información recabada se analizó a través de diagramas de flujo para identificar los puntos en donde se retrasaba o interrumpía el proceso ocasionando demoras y costos elevados.
6. Se identificaron los problemas que interrumpían el proceso.

Se diagramó el proceso indicando las estrategias que pudieran solucionar los posibles problemas que surgen en el proceso de importación. Para ello se realizó una búsqueda de empresas de logística que importaran mercancía de China a México de las cuales

se encontraron las siguientes:

- Grupo Bolt
 - TIBA Group
 - GRUCAS, Customs & Logistics
7. Después se contactó con cada una de ellas para solicitar una cotización. Durante este proceso las empresas aduanales solicitaron la ficha técnica de los productos, las cantidades, el peso de las cajas y las medidas de éstas. Una vez que esa información se envió, se volvió a contactar con MexicoLed por medio de correo electrónico para comunicar que se podía proceder o definitivamente requería otros requisitos.
 8. Se realizó la planeación financiera y operativa del proceso mediante el diseño del proceso y el comparativo de costos.

Resultados

Los resultados que arrojaron tanto el análisis FODA como el análisis PESTEL realizado al proceso de importación se presenta en las siguientes ilustraciones:

Figura 3.1

FODA y análisis PESTEL



Mediante la técnica de la entrevista que se realizó al jefe de compras y al gerente general de la empresa Mexicoled, se recolectó y analizó la información sobre el proceso de importación que realizan para la compra de materias primas, logrando así, documentar y estructurar los diagramas de flujo, y posteriormente generar una planeación estratégica para ambos, los cuales se presentan a continuación:

Figura 3.2

Diagrama de flujo proceso de Importación Marketplace

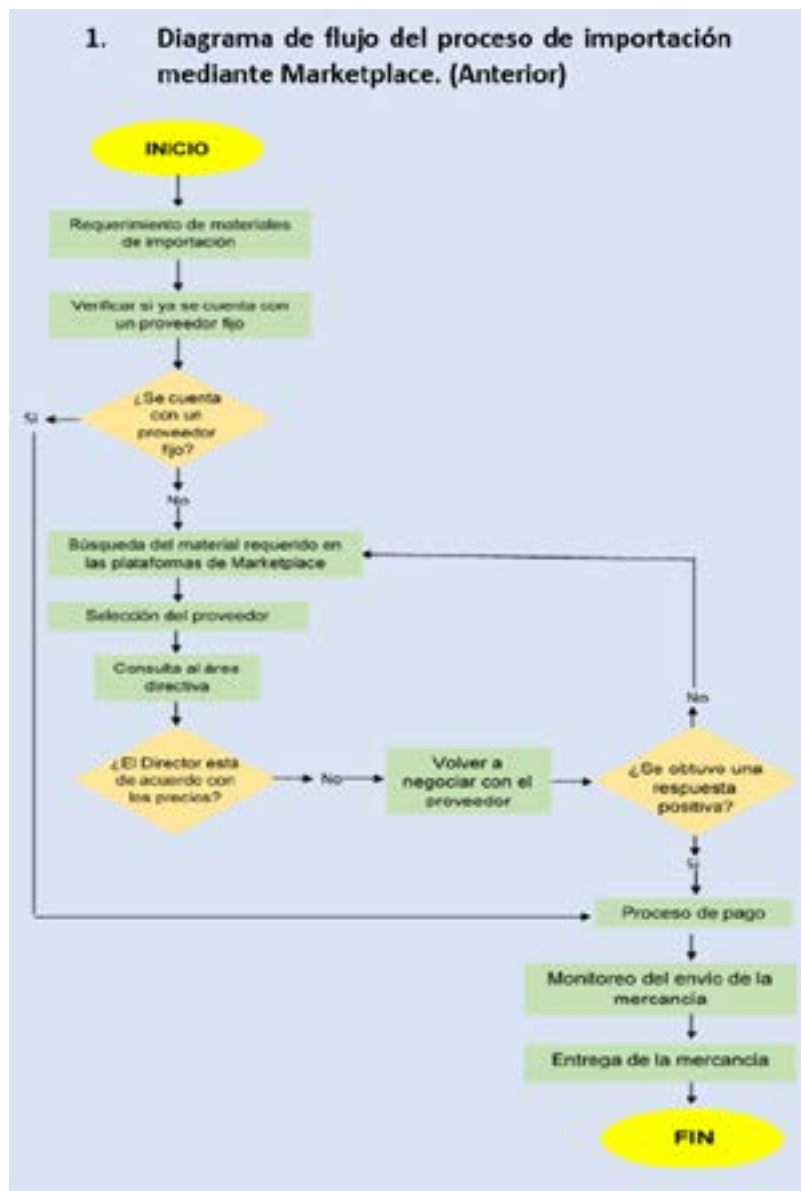


Figura 3.3

Diagrama de flujo proceso de Importación Marketplace

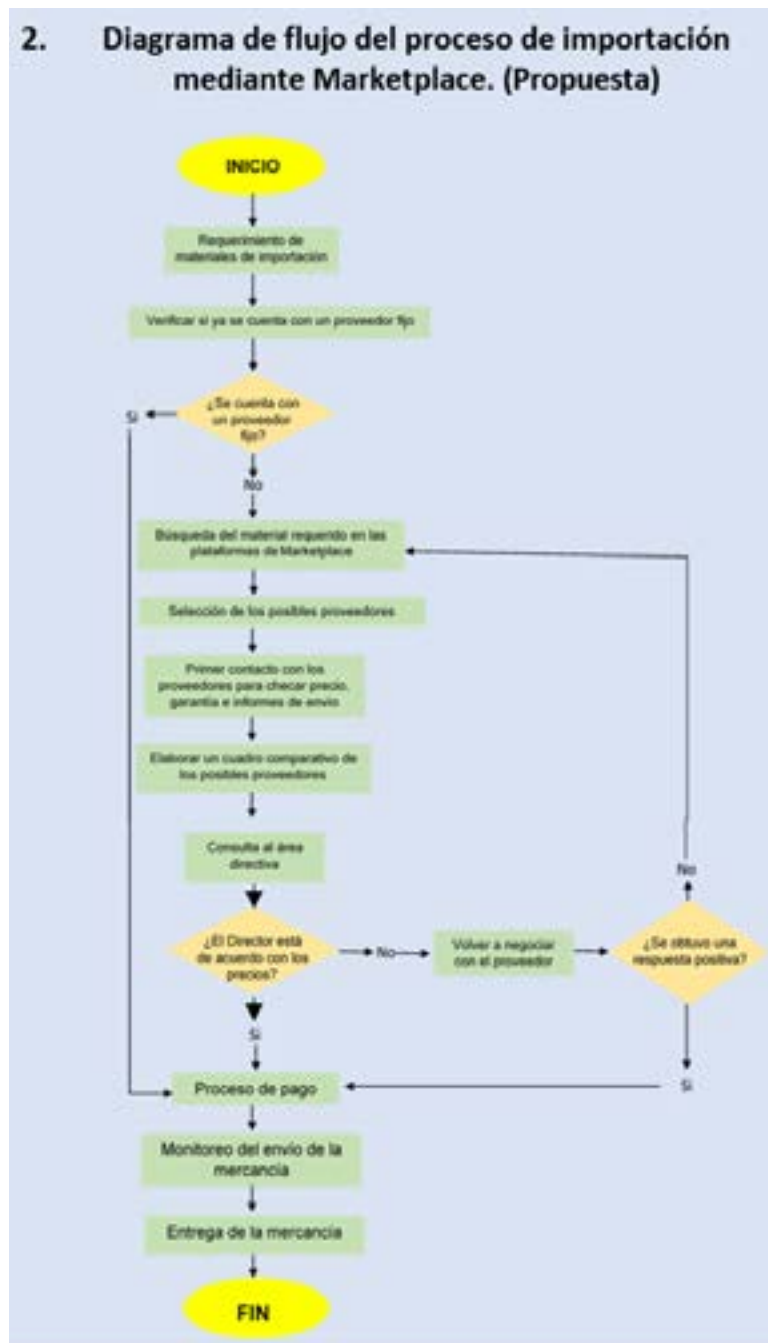


Figura 3.4

Diagrama de flujo directamente con el proveedor

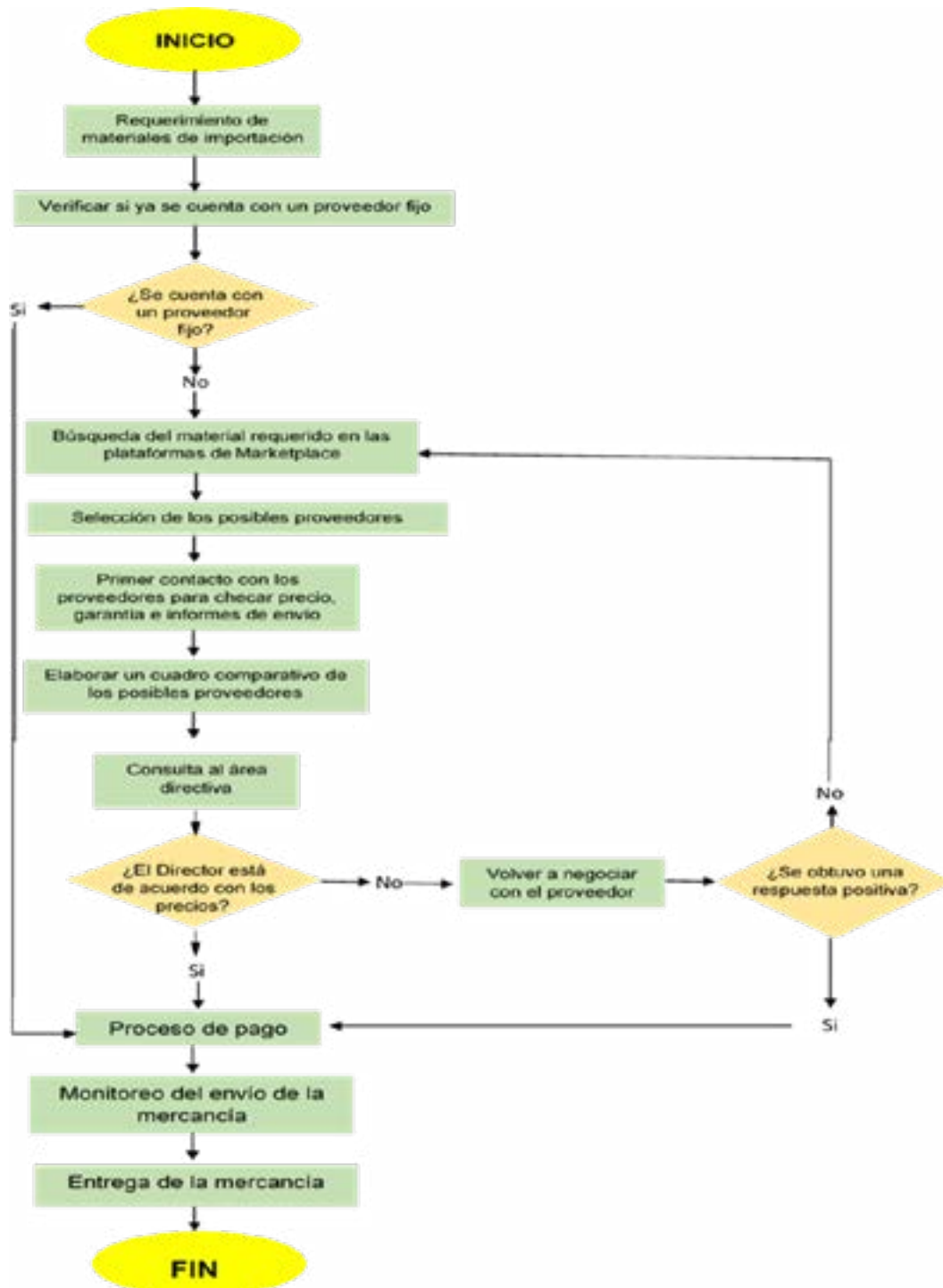
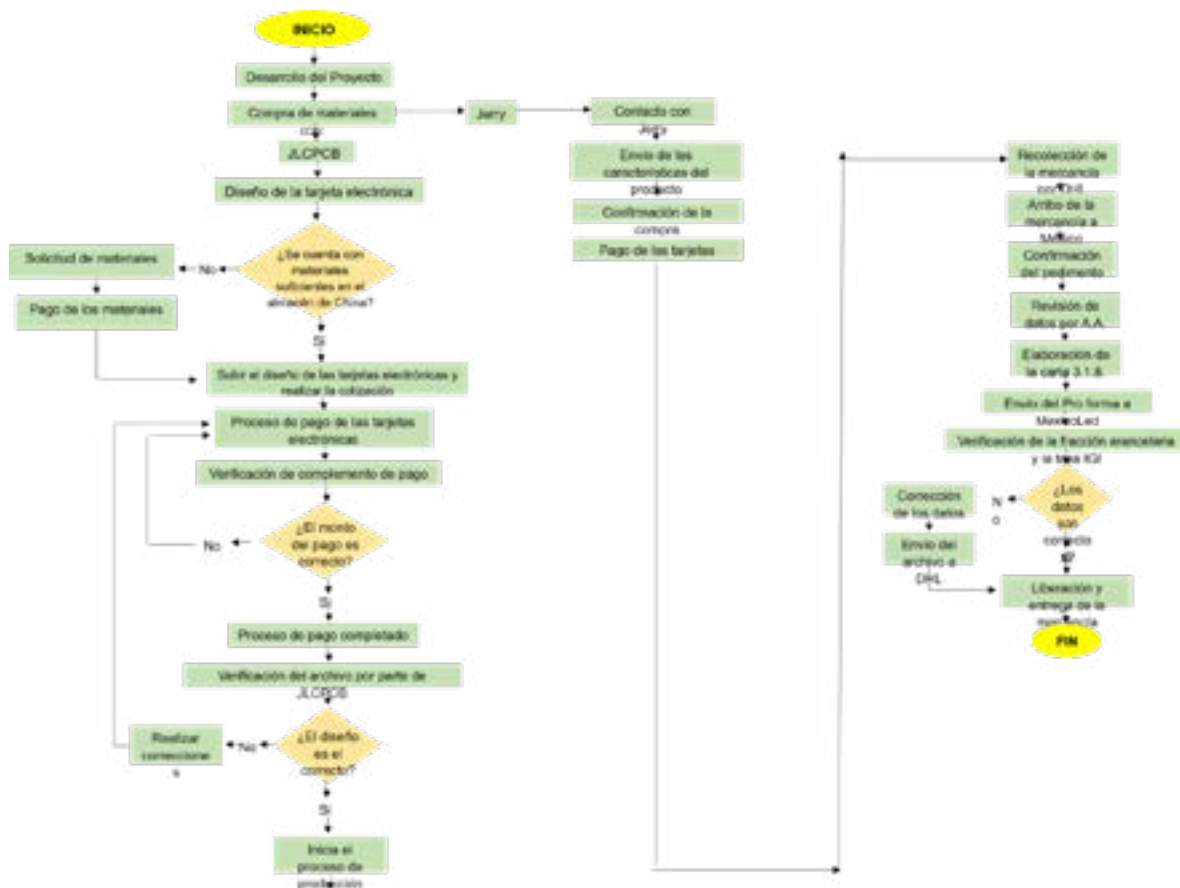


Figura 3.5

Diagrama de flujo directamente con el proveedor



De acuerdo a los diagramas de flujo correspondientes a las Figuras 3.2 y 3.4 se pudo encontrar y clasificar los pasos que le corresponde realizar a la empresa Mexicoled, al agente aduanal y de igual manera a la paquetería DHL, esto permitió visualizar de forma más específica cada una de las actividades que realiza cada entidad, y así poder aplicar estrategias de mejora al proceso, dando como resultado el diagrama de flujo que se puede apreciar en las Figuras 3.3 y 3.5.

Una de las opciones que se consideraron para este proceso fue contratar a una empresa de logística que se encargara de realizar todo el proceso de importación, con la finalidad de saber si era conveniente para la empresa en cuestión de costos, tiempo y personal de trabajo, por lo tanto se obtuvieron los siguientes resultados: la empresa de logistic Grucas fue seleccionado dentro de los parámetros requeridos por la empresa Mexicoled para poder llevar a cabo el proceso de importación, por lo tanto se procedió a realizar la cotización del servicio, para el cual la empresa de logística solicitó los siguientes datos para la cotización del proceso de importación vía aérea (Logistic, 2024).

Datos del proveedor de China:

- Nombre de la empresa: JLCPCB
- Dirección: Unit 21, 28/F, Metropole Square No.2 On Yiu Street, Shatin, New Territories, HONG KONG, China.

Datos de la empresa destino:

- Nombre de la empresa: MEXICOLED TECHNOLOGY S.A. DE C.V.
- Dirección: 9 oriente sur S/N, Berriozábal, Chiapas, C.P. 29130 Tel: 961 278 5583.

Mercancía a importar

Nombre	Cantidad	Peso
Placa PCB modelo ML_ ABF-V02	150	43.88 kg.
Placa PCB modelo ML_CDEEG-V02	150	48.01 kg
Placa PCB modelo MLP V03	50	1.11 kg

Total de placas: 350 pz

Peso total: 93 kg.

Figura 3.6

Diagrama de flujo proceso de Importación Marketplace

Medidas del empaque de la mercancía.

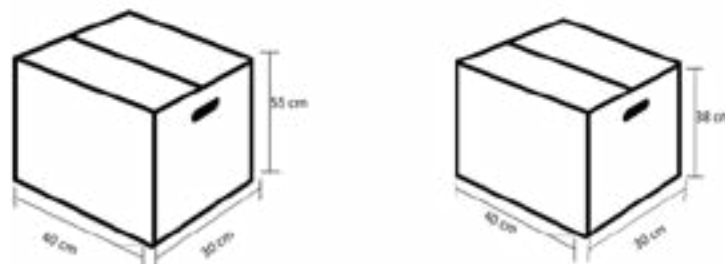


Tabla 3.2

CUADRO COMPARATIVO DE LOS COSTOS POR EL SERVICIO DE IMPORTACIÓN		
Nombre de la empresa	Mexicoled Technology S.A. de C.V.	GRUCAS CUSTOMS & LOGISTICS
Costo Total	\$31,292.85	\$63,696.12

El cuadro comparativo muestra el costo total por el servicio de importación realizado por cada empresa, de acuerdo a estos datos se puede observar que existe una diferencia muy significativa entre estas dos cifras la cual es de \$32,403.27, diferencia que pagaría MexicoLed si contratara los servicios de Grucas Customs & Logistic, por lo tanto se llega a la conclusión de que es más conveniente y de acuerdo con el plan estratégico, que Mexicoled realice el proceso de importación por su propia cuenta, ya que reduciría sus gastos, y también debe de considerar contratar a una persona que tenga conocimientos de estos temas, para que se pueda reducir el tiempo que les lleva actualmente realizar la importación, y así ir mejorando y actualizando el proceso. Por lo tanto, la hipótesis planteada se acepta.

Discusión

La empresa “MexicoLed” tiene problemas respecto a la documentación del proceso de importación, sin embargo, esas deficiencias son áreas de oportunidad que una vez subsanadas permitirá a la empresa mejorar su proceso de importación, viéndose reflejado en la optimización de sus recursos financieros y recursos humanos, así como también en la disminución del tiempo que con lleva realizar dicho proceso. La oportunidad de reducir aranceles estimula las operaciones externas. La empresa produce una variedad de productos a base de leds, es por ello por lo que el proceso de importación de las tarjetas PCB es muy importante, por lo que documentar el proceso de importación y poner en marcha el plan estratégico es esencial. La gestión documental forma parte de la estrategia para administrar los recursos de información de una organización (Franklin, 2020).

Conclusiones

Contar con estrategias en todas las áreas de la empresa es parte esencial para lograr alcanzar los objetivos de esta. Es por ello por lo que es importante que MexicoLed documente todo el proceso de importación. Los resultados que presenta este proyecto son: documentación del proceso de importación diseñando así dos diagramas de flujo tanto para la importación a través de Marketplace, que es una plataforma de comercialización que facilita la compra y venta de productos o servicios, directamente con el proveedor de China, con base a esto, se diseñó un plan

estratégico de importación para ambos diagramas de flujo. Si bien es cierto que esta investigación necesita irse actualizando conforme pasen los años ya que las leyes aduanales se encuentran en constantes cambios. Este proyecto de investigación ayudará a los futuros trabajadores a conocer como es el proceso de importación vía aérea de las placas PCB, así como también les permitirá familiarizarse con los términos de esta área, además de saber a qué instancia o a quien se deben dirigir para la obtención de ciertas certificaciones que se deben de obtener para que la mercancía pueda ingresar al país. Lo que comprueba que la hipótesis se acepta.

Referencias

Alvarado, V. (s.f.). FCA Logistica. Obtenido de Diario oficial de la federación: <https://www.fcalogistica.com/single-post/antecedentes-de-los-procedimientos-administrativos-previstos-en-la-ley-aduanera-pama-paco-y-pima>

Chiavenato, I. (2023). Planeación estratégica. México: Mc Graw Hill.

Diario Oficial de la Federación. (12 de noviembre de 2021). Justia. Obtenido de Ley aduanera: <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-aduanera/>

Díaz Arzola, H. (2022). Logística funcional del Comercio Internacional: (1 ed.). México: Editorial de la Escuela de Estudios Jurídicos y Fiscales Cisneros Rico.

Diputados, C. d. (12 de 11 de 2021). Diario Oficial de la federación. Obtenido de Diario Oficial de la federación: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAdua.pdf>

Franklin, E. (2020). Organización de las empresas. México: Mc Graw Hill.

Guía del Exportador, S. (01 de 01 de 2024). Guía del exportador. Obtenido de SAT: http://omawww.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/guia_importacion/Paginas/procedimiento_para_importacion_de_mercancias.aspx

Heyser, J. (2016). Administración de operaciones. México: Pearson.

Hill, C. (2016). Administración estratégica. México: El freeLibros.

Ley de Comercio Exterior. (27 de 07 de 1993). Diario Oficial de la Federación. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lce.htm>

Logistic, G. (8 de 11 de 2024). grucas. com. Recuperado el 11 de 2024, de Grucas: <https://www.grucas.com/>

Macías Arteaga, M. F., & Mero Velez, J. M. (2022). Imporancia de planeación estrategica en empresas en el siglo XXI. Ecuador: Polo del Conocimiento .

Mexico Led. (12 de 10 de 2024). México Led Technology. Obtenido de México Led: <https://mexicoled.com/>

Much Galindo, L. (2027). Planeación estratégica. México: Trillas.

Patrón Álvarez , D. C. (Septiembre de 2021). Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa comercializadora de computadoras “TECNICOM”. Ecuador .

Witker, J. (2017). Comercio exterior. México: UNAM.