

## **Estrategias de supervivencia y desempeño de mipymes en un ambiente de incertidumbre**

### **Survival strategies and performance of mipymes in an uncertainty environment**

Mariela Abigail, Galicia-Gopar<sup>1</sup>, Luis, Mendoza-Ramírez<sup>2</sup>, Marco Antonio, Espinosa-Trujillo<sup>3</sup>

#### **Resumen**

Esta investigación analiza el efecto del ambiente de incertidumbre originado por cambios en la política comercial estadounidense sobre el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) exportadoras de mezcal de la región de los Valles Centrales de Oaxaca, en México. Particularmente, se enfoca en conocer las estrategias que los directivos de esas empresas implementaron para hacer frente a dicha situación. Para tal fin, se recabó información de 48 mipymes productoras de mezcal mediante un cuestionario estructurado, misma que es procesada a través del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales. Según los resultados, el impacto del ambiente de incertidumbre en el desempeño de las mipymes es directo y negativo, aunque poco significativo. No obstante, la implementación de estrategias para disminuir la incertidumbre y adaptarse al ambiente intensifica ese efecto; particularmente las estrategias de estabilidad, en cuya presencia se manifiesta una asociación negativa entre la incertidumbre política-regulatoria y el desempeño empresarial.

**Palabras clave:** *mipymes, desempeño, estrategias*

#### **Abstract**

This research analyzes the effect of the environment of uncertainty caused by changes in US trade policy on the performance of micro, small and medium- sized enterprises (MIPYMES) exporting mescal from the Central Valles region of Oaxaca, in Mexico. Particularly, it focuses on knowing the strategies that the executives of those companies implemented to face this situation. For this purpose, information was collected from 48 MIPYMES producing mezcal through a structured questionnaire, which is processed through the Statistical Package for Social Sciences. According to the results, the impact of the environment of uncertainty on the performance of MIPYMES is direct and negative, although not significant. However, the implementation of strategies to reduce uncertainty and adapt to the environment intensifies this effect; particularly stability strategies, in the presence of which there is a negative association between political-regulatory uncertainty and business performance.

**Key words:** *mipymes, performance, strategies*

**JEL Classification:** D810, L250, O240

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración; Estudiante del cuarto semestre la Maestría en Planeación Estratégica de la Universidad de la Sierra Sur; [marielabigail@outlook.es](mailto:marielabigail@outlook.es).

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias; Profesor- Investigador de la Licenciatura en Administración; Universidad Novauniversitas; [coatlihuec@hotmail.com](mailto:coatlihuec@hotmail.com).

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias; Profesor- Investigador de la Licenciatura en Administración; Universidad Novauniversitas; [marco\\_trujillo@outlook.com](mailto:marco_trujillo@outlook.com).



## **Introducción**

La investigación académica ha mostrado gran interés en estudiar cómo las pequeñas y medianas empresas enfrentan los retos derivados de los cambios en su ambiente externo (p. ej. Covin y Slevin, 1989; Marino, Lohrke, Hill, Weaver y Tambunan, 2008; Naidoo, 2010). Esa investigación muestra que una respuesta eficaz a la incertidumbre del ambiente es la adopción de una postura estratégica (Lumpkin y Dess, 2001). Una postura estratégica puede aumentar las posibilidades de supervivencia de las empresas al mejorar sus capacidades mediante diferentes opciones; como por ejemplo, la creación de nuevos productos, la introducción de nuevas técnicas administrativas y un comportamiento competitivo basado en la anticipación a los deseos y necesidades del mercado; dichas opciones ayudan a superar el riesgo, la escases de oportunidades y la competencia intensa que existe en contextos económicos difíciles, mediante el acceso a nuevos mercados (Martins y Rialp, 2013).

No obstante, no todas las empresas tienen la capacidad para adoptar las medidas prescritas en la literatura; ni el ámbito en que éstas fueron generadas es similar para todas las empresas, particularmente aquellas que operan en economías en desarrollo. De ahí que este estudio se enfoque en indagar cómo las mipymes productoras de mezcal de Oaxaca, en México, respondieron a la incertidumbre generada por el cambio de Administración en Estados Unidos en 2017. A pesar de que sucedió hace ya tres años, dicha situación proporciona un marco ideal para analizar cómo los cambios que se generaron en el ambiente afectaron la operación y por ende el desempeño de las mipymes y, principalmente, la reacción gerencial para resolver tales afectaciones en esas empresas.

Para tal fin, en seguida se presentan brevemente los antecedentes del ambiente de incertidumbre generado a partir de las declaraciones del ganador de las elecciones presidenciales en Estados Unidos en 2016, así como sus implicaciones en el contexto económico específico de México. Luego, se muestra el marco referencial y se proponen las hipótesis del estudio, para después describir la metodología implementada para la realización del mismo. Posteriormente se presentan los resultados obtenidos mediante un análisis estadístico enfocado en probar las hipótesis y; por último, se mencionan las reflexiones derivadas de la investigación.

## **Antecedentes**

Luego de las elecciones presidenciales en Estados Unidos de América en noviembre de 2016, de donde surgió el presidente número cuarenta y cinco de ese país, México se vio inmerso en un entorno turbulento a causa de la renegociación del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) –Ahora T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá)– propuesta por el nuevo gobierno estadounidense. Como consecuencia, las empresas mexicanas –principalmente las exportadoras– de todos los sectores experimentaron una disminución en sus capacidades de decisión al carecer de información crítica del entorno en que operaban, lo que amenazó su desempeño y permanencia.

Así, la incertidumbre generada por la intención del nuevo ocupante de la Casa Blanca de eliminar o modificar el TLCAN se tradujo en las perspectivas de escaso crecimiento que tenían los directivos empresariales de los principales giros industriales del país (servicios, manufactura, servicios financieros, alimentos, bebidas, automotriz, entre otros). Según la encuesta de Perspectivas de Alta Dirección en México 2017, de 868 directivos entrevistados solo el 13% esperó un incremento en la rentabilidad, mientras que el 30% consideró una disminución en ese indicador y el 57% opinó que la rentabilidad de sus empresas se mantendría (KPMG, 2017).

La revisión del TLCAN incluía, entre otros aspectos: reglamentación del comercio fronterizo, comercio digital, mejora de normas laborales, resolución de controversias inversionista-Estado, reglas de solución de controversias comerciales, manufactura en el sector automotriz (reglas de origen y contenido regional), así como disminución de la presencia de productos de origen agrícola en el mercado estadounidense (Pozzi y Fariza, 2017; Hurtado, 2017; Wingrove y Martin, 2017; Morales, 2017).

Entre los productos susceptibles de enfrentar barreras de entrada en Estados Unidos destaca el mezcal, bebida alcohólica derivada de agave que constituye una de las principales exportaciones del estado de Oaxaca situado en el sureste de la República Mexicana. En esa entidad existen 384 marcas comerciales de mezcal, propiedad de 100 productores que incluyen tanto micro como pequeñas y medianas empresas cuyos ingresos por ventas en el mercado norteamericano son alrededor de 11.2 millones de dólares anuales (SIAVI, 2016). De ese monto, el 61% (6,832,000) corresponde a las mipymes de la región de los Valles Centrales del estado.

En dicha región, según datos del Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal y el Sistema de Información Arancelaria Vía Internet, existen 61 mipymes exportadoras de la bebida ubicadas en los municipios de Ejutla de Crespo, Santiago Matatlán, San Dionisio Ocotepéc, San Juan del Río, Santa Catarina Minas, Tlacolula de Matamoros y Zimatlán de Álvarez. Esas empresas colocan sus productos en el país del Norte con base en los acuerdos comerciales establecidos en el TLCAN, por lo que la renegociación o modificación de éste suponía un riesgo para sus ingresos por ventas del producto de agave.

Ante ese escenario incierto, los fabricantes de mezcal disminuyeron la producción en un 24% pues no tenían la seguridad de poder colocar su producto en sus puntos de venta del mercado estadounidense; además intentaron buscar alternativas de venta local. Sin embargo, esta opción generó una sobreoferta que incidió en la caída del precio del producto, lo que al final afectó su desempeño (Nolasco, 2016). Entonces, ¿qué medidas tomaron para superar el ambiente adverso en el que operaban?, ¿cuál fue el resultado de esas medidas? Para responder a esas preguntas, el presente estudio tuvo como objetivo en primer lugar, analizar el efecto del ambiente de incertidumbre provocado por el cambio en la administración gubernamental de Estados Unidos sobre el desempeño de las mipymes exportadoras de mezcal de los Valles Centrales de Oaxaca; y luego, conocer cuáles fueron las estrategias que los directivos de esas empresas implementaron para enfrentar dicho entorno, así como analizar su efecto en el desempeño.

### **Marco referencial**

Según Khandwalla (1972), incertidumbre se refiere a la falta de certeza sobre eventos futuros, el desconocimiento de sus causas y consecuencias, y el no saber qué hacer ante los mismos. El mismo autor señala que las principales fuentes de incertidumbre son el cambio social y tecnológico acelerado, así como la lucha intensa y mutifacética en el mercado (competencia en precios, distribución y calidad del producto).

La incertidumbre puede ser benéfica para las empresas; según Sull (2009), un ambiente incierto propicia la generación de productos y servicios con nuevos insumos, la realización de nuevas combinaciones de recursos, y oportunidades derivadas de los cambios en los gustos de las personas. Sin embargo, en general existe la percepción de un impacto negativo del ambiente de incertidumbre sobre el desempeño de las empresas.

Un ambiente de incertidumbre significa una seria amenaza para los objetivos de la organización, pone en riesgo su rentabilidad, liquidez y cuota de mercado; y además, dificulta la planeación pues afecta el proceso de toma de decisiones (Khandwalla, 1972). Diversos autores como Cameron, Kim y Whetten (1987); Tushman y Anderson (1986); Li y Atuahene-Gima (2001); Lin y Germain (2003); Power y Reid (2005) señalan el efecto negativo de la incertidumbre sobre el desempeño de las organizaciones como consecuencia de un incremento en el dinamismo, lo que deriva en guerra de precios, imitación de productos y servicios, e implementación de soluciones de corto plazo.

La incertidumbre afecta negativamente el desempeño de la organización, pues genera en los directivos sentimientos de crisis, ansiedad y estrés como consecuencia de escasas de información; lo que los limita para responder y a su vez afecta la capacidad de reacción de la organización (Rivera, 2010). Debido a que en un ambiente incierto no se pueden predecir ni anticipar las situaciones para guiar las acciones gerenciales (Ramírez-Gastón, 2014), la organización evita la planeación de largo plazo, rechaza la innovación y lleva a cabo el retiro de personal; esto genera en ella sentimientos de culpabilidad y disminución de moral, junto con conflictos internos y pérdida de credibilidad (Rivera, 2010).

Estudios como el de Buitrago (2007), Castro (2007) y Arce (2007) aportan evidencia de la relación directa y negativa existente entre un ambiente de incertidumbre caracterizado por aspectos económicos, políticos, legales, socioculturales, demográficos, tecnológicos y ambientales, y el desempeño de las empresas. Tal evidencia sugiere que la incertidumbre entorpece el accionar de las fuerzas de las empresas y el desarrollo de sus actividades y, en la mayoría de los casos, es la causante del fracaso debido a que interfiere en la administración.

Puede mencionarse el estudio de Miller y Friesen (1983) llevado a cabo en empresas canadienses que operaban en un ambiente de impredecibilidad originado por las acciones de los competidores y clientes, competencia intensa y altibajos en la industria. Dicho estudio proporciona indicios del impacto negativo del ambiente incierto sobre el desempeño de las empresas, mostrado por el descenso en sus operaciones económicas. En el mismo sentido, Mendoza (2008) muestra como en un escenario de conflictos sociales y políticos, la rentabilidad, las ventas y las ganancias se ven afectadas de manera negativa.

También Marino et al. (2008) sugieren que en un contexto de incertidumbre —provocada por turbulencia financiera—, las pequeñas y medianas empresas logran un desempeño pobre a pesar de tener holgura de recursos y flexibilidad estratégica. En la misma línea, Watkins, Van Dijk y Spronk (2009), quienes analizaron el desempeño de las empresas sobrevivientes de la crisis monetaria mexicana de 1994, resaltan la lentitud de la rotación de inventarios y la contratación de deuda en dólares a corto plazo como resultado del impacto del ambiente incierto.

Más aun, Mendoza-Ramírez, Toledo-López y Arieta-Melgarejo (2016) muestran cómo la incertidumbre provocada por elementos de la naturaleza como el huracán Frank, afectó directamente la operación y el desempeño de negocios artesanales. Esos negocios interrumpieron su producción ante el riesgo de pérdida de materiales y afectación en la calidad de los productos. Como consecuencia, tuvieron retrasos e incumplimiento de pedidos, así como disminución en ventas. Expuesto lo anterior, se propone la siguiente hipótesis: *H1: Existe un efecto negativo del ambiente de incertidumbre sobre el desempeño de las mipymes exportadoras de mezcal de los Valles Centrales de Oaxaca.*

Ante la necesidad de hacer frente a un entorno cada vez más complejo, dinámico e incierto, el enfoque teórico de las estrategias adaptativas sugiere que las empresas pueden adaptarse a las condiciones de su

ambiente externo, mediante el desarrollo e implementación de estrategias basadas en sus propios recursos y aptitudes, logrando así la supervivencia y la mejora de su desempeño en el mediano y largo plazo (Shapiro, 2001; Arce, 2007).

Autores como Porter (1985), Wheelen y Hunger (2003) y Thompson y Fred (2008), refieren como estrategias adaptativas a implementarse ante cambios del ambiente ocasionados por aspectos demográficos, naturales, legales, políticos y tecnológicos, sociales y globales, las siguientes: rebaja de precios, ventas de liquidación y remates, publicidad, innovación para mejorar el desempeño y calidad del producto, formación o fortalecimiento de la red de distribuidores, mejora de garantías y, como última opción, el financiamiento.

De acuerdo con lo anterior, Mendoza-Ramírez, Toledo-López y Arieta-Melgarejo (2016) señalan que la innovatividad disminuye de manera significativa el efecto negativo de la incertidumbre sobre el desempeño. En un estudio realizado por esos autores en negocios de artesanías afectados por la incertidumbre ocasionada por factores de la naturaleza, los hallazgos reportados sugieren que la innovación enfocada en hacer más atractivos los productos, así como en mejorar la calidad y el proceso de elaboración, tuvo un impacto positivo en el desempeño.

En la misma línea, Arce (2007) propone como estrategia de supervivencia la búsqueda y aprovechamiento de una oportunidad de mercado mediante la oferta de un producto o servicio nuevo; es decir, la búsqueda de un nicho de mercado en el que la empresa pueda operar sin dilapidar sus recursos en guerras competitivas.

Otros autores sugieren cambios organizacionales enfocados en las personas, la estructura y el gobierno en la empresa; tales como la adopción de un proceso de toma de decisiones flexible y participativo; integración vertical; pronóstico, investigación y desarrollo y búsqueda de oportunidades de crecimiento; descentralización; diferenciación; desarrollo del personal; integración de comités y grupos de coordinación ad hoc; y el establecimiento de sistemas de control e información (Khandwalla, 1972); así como la planeación estratégica y el planteamiento de escenarios futuros para anticiparse al ambiente externo con la información disponible (Ramírez-Gastón, 2014 ).

En el mismo sentido, Buitrago (2007) enfatiza la generación de procesos permanentes de análisis y evaluación de la evolución del entorno y la realización de ejercicios prospectivos periódicos que permitan a la empresa mantener una actitud proactiva, evolucionar con los problemas y construir el futuro, mirar con optimismo y creatividad el mañana y decidir sus acciones con el fin de lograr que sus expectativas se materialicen.

Castro (2007) va más allá y sugiere como una forma de disminuir la incertidumbre, la creación de clústeres competitivos que garanticen la calidad del entorno empresarial y permitan la creación de ventajas competitivas sostenibles que conlleven al desarrollo.

Por lo tanto, se propone que: *H2: La implementación de estrategias adaptativas puede mejorar el desempeño de las mipymes exportadoras de mezcal de los Valles Centrales de Oaxaca.*

El desempeño hace referencia a los resultados presentados en los estados financieros de una empresa en un tiempo determinado. Así, se tiene un desempeño positivo o negativo dependiendo de la eficacia de las operaciones de la organización (Watkins, Van Dijk y Spronk, 2009). Por tanto, un buen desempeño

representa la capacidad de la empresa para responder eficazmente a las exigencias del ambiente, mediante la definición de estrategias y medidas del logro de sus objetivos y metas, con el fin de mejorar la competitividad y así obtener resultados económicos en el corto y largo plazo (Castro, 2007). En ese sentido, los indicadores de desempeño son rentabilidad, crecimiento, participación de mercado, deuda, apalancamiento, liquidez, rotación de inventarios (Watkins, Van Dijk y Spronk, 2009), flujo de caja y crecimiento en ventas (Marino et al., 2008).

No obstante, el desempeño también se manifiesta mediante resultados no económicos, tales como satisfacción, felicidad, progreso social, libertad financiera, hacer una diferencia en el mundo e independencia, que, a pesar de parecer irracionales y subjetivos, pueden ser gran parte de aquello que el fundador de una empresa quiere lograr (Mayer-Haug, Read, Brinckmann, Dew y Grichnik, 2013). Entonces, el desempeño puede entenderse como los resultados de una empresa en un tiempo determinado, vistos desde una perspectiva objetiva representada por aspectos económicos, y otra de tipo subjetiva manifestada por logros personales.

## **Metodología**

La investigación se centró en comprobar que *H1: existe un efecto negativo del ambiente de incertidumbre sobre el desempeño de las mipymes exportadoras de mezcal de los Valles Centrales de Oaxaca*, así como que *H2: La implementación de estrategias adaptativas puede mejorar el desempeño de las mipymes exportadoras de mezcal de los Valles Centrales de Oaxaca*. Para ello, el estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y de tipo transversal.

Los datos se obtuvieron a través de una encuesta llevada a cabo de septiembre a noviembre de 2018, en la que participaron los directivos/dueños de mipymes exportadoras de mezcal ubicadas en municipios de los distritos de Ocotlán de Morelos, Ejutla de Crespo y Tlacolula de Matamoros del estado de Oaxaca. El instrumento de observación con las escalas para medir las variables fue un cuestionario estructurado aplicado mediante entrevista cara a cara. La validez y fiabilidad de las escalas utilizadas, así como el análisis de las mismas se realizó mediante el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) versión 22.

## **Muestra**

La muestra se eligió al azar, entrevistando a aquellos directivos/dueños que consintieran contestar el cuestionario. Por ello, para evitar el sesgo que implicaba dicho muestreo, se establecieron itinerarios específicos para cada encuestador con el objetivo de que todas las mipymes tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionadas.

La muestra se integró por 48 mipymes distribuidas de la siguiente manera: 4.2% (2) se ubicaban en el Municipio de Santa Catarina Minas, 2.1% (1) en Ocotlán de Morelos, 2.08% (1) en Ejutla de Crespo, 4.2% (2) en San Vicente Coatlán, 8.3% (4) en San Agustín Amatengo, 14.6% (7) en Tlacolula de Matamoros, 4.2% (2) en Teotitlán del Valle, 4.2% (2) en San Baltazar Guelavila, 37.5% (18) en Santiago Matatlán, 10.4% (5) en San Dionisio Ocoatepec, 4.2% (2) en San pedro Quiatoni y 4.2% (2) en San Juan del Río.

En cuanto al destino de las exportaciones, para el 100% de las empresas analizadas lo era Estado Unidos, un 10.4% exportaba su producto a Europa y Australia, el 6.3% lo comercializaba en Asia y solo el 4.2% en

América del Sur y Canadá. De la cantidad de producción exportada, 29.2% de la muestra vendía entre el 76 y 100% de su producción total fuera de México.

De los directivos/dueños de las mipymes entrevistados, 85% eran hombres y 15% mujeres. En cuanto a su escolaridad, 43% de ellos tenía estudios de ingeniería, 17% contaba con una licenciatura, 21% con bachillerato y el resto únicamente tenía estudios de secundaria (15%) y primaria (4%).

### **Operacionalización de las variables**

La variable ambiente de incertidumbre se definió operacionalmente como el grado de dificultad que representa la situación política-regulatoria, económica y competitiva en la que opera la empresa. Esta variable se midió con una escala construida con ítems adaptados de escalas utilizadas en diferentes estudios para medir el ambiente externo de las organizaciones (Miller y Friesen, 1983; Dess y Beard, 1984; Covin y Slevin, 1989; Lindelof y Lofsten, 2006; Escribá-Esteve., Sánchez-Peinado y Sánchez-Peinado, 2008).

Para medir ambiente de incertidumbre se pidió al encuestado indicar en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1: fuertemente en desacuerdo y 5: fuertemente de acuerdo, su percepción en cuanto al grado de dificultad del contexto en que operaba su empresa debido al dinamismo político internacional, la impredecibilidad de la regulación comercial estadounidense, la inestabilidad de las ventas, el riesgo de una disminución del mercado norteamericano para sus productos y la intensidad de la competencia.

Estrategias adaptativas se definió operacionalmente como el grado en que la empresa implementa acciones de supervivencia, competitividad y estabilidad. Para su medición se preguntó en una escala tipo Likert de cinco puntos que iba de (1) nada a (5) muchísimo, el grado en que el gerente implementó la búsqueda de otros mercados, la diversificación de productos y la innovación en marketing; así como un liderazgo gerencial asertivo enfocado en el manejo de personal, el uso eficiente de recursos, y en una actitud reactiva.

Desempeño se definió operacionalmente como el grado de satisfacción del respondiente con respecto a los resultados económicos y los beneficios adquiridos de la producción de mezcal, así como con su satisfacción personal por la realización de esa actividad. Se midió con una escala tipo Likert de cinco puntos adaptada de Mendoza-Ramírez y Toledo-López (2014), donde 1: muy insatisfecho y 5: muy satisfecho, en cuanto a la satisfacción con aspectos tales como: ventas, ganancias, entrada de efectivo, bienes adquiridos, cobertura de necesidades, el cumplimiento de sueños y el logro de metas.

### **Resultados y discusión**

En la consecución de los objetivos del estudio, primero se validaron las escalas de medición de variables a través de un análisis de factores con el método de componentes principales, con rotación Varimax y normalización de Kaiser; para ello se estableció como límite de carga mínimo 0.6. También, se determinó su fiabilidad mediante el alfa de Cronbach, logrando el porcentaje mínimo (80%) sugerido para que una variable sea fiable (Nunnally y Bernstein, 1995).

La utilización del análisis factorial con el método de componentes principales para validar las variables se hizo siguiendo lo sugerido por Hernández, Domínguez y Mendoza, 2010). Esos autores consideran dicho método como una técnica estadística adecuada para explicar una variable en función de algunas

dimensiones; en otras palabras, muestra su estructura conceptual al agrupar sus diferentes indicadores en factores, logrando la reducción y sumarización de los datos. Esto ayuda a establecer la correspondencia lógica entre el concepto de la variable y la agrupación técnico-estadística. De esa manera, se determina el número y la naturaleza del grupo de dimensiones subyacentes en la medición de una variable, establecido en la conceptualización y operacionalización de la misma (Hernández, 2007).

La estructura conceptual de ambiente de incertidumbre muestra tres dimensiones, con una varianza total explicada de 76%, donde la dimensión competitiva explica 51.60%, la económica 15.32% y la política-regulatoria 9.08%. El grado de repetibilidad de esta escala, según el Alfa de Cronbach, es de 87% (Tabla 1).

**Tabla 1**  
*Análisis de factores de Ambiente de Incertidumbre*

<b>Ambiente de Incertidumbre</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Que tan de acuerdo está usted en que el ambiente en que operaba su empresa...				
Las iniciativas tomadas no servían de mucho ante las tremendas fuerzas políticas externas	.357	-.018	<b>.812</b>	.786
La toma de decisiones era difícil, debido a la impredecibilidad de las decisiones del gobierno estadounidense en materia de comercio exterior	.050	.491	<b>.676</b>	.700
Las ventas eran inestables	.358	<b>.778</b>	.014	.734
El margen precio – costo era inestable	.364	<b>.752</b>	.103	.708
Constituía mucho riesgo, en donde un paso en falso podría significar la ruina	.013	<b>.710</b>	.035	.506
Podía significar una disminución en el mercado norteamericano para sus productos	.197	<b>.776</b>	.257	.708
Las acciones de los competidores por el mercado eran impredecibles	<b>.915</b>	.136	.120	.870
La competencia basada en precios era intensa	<b>.754</b>	.333	.243	.738
La competencia en calidad era intensa	<b>.897</b>	.152	.263	.897
La competencia en novedad del producto era intensa	<b>.877</b>	.130	.300	.875
La competencia por el mercado era intensa	<b>.838</b>	.354	-.102	.839
<b>Varianza explicada</b>	<b>51.606</b>	<b>15.320</b>	<b>9.081</b>	
<b>Varianza total explicada</b>				<b>76.007</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>				<b>.870</b>

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con Normalización Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones. Fuente: Elaboración propia.

La estructura conceptual de estrategias adaptativas muestra tres dimensiones, con una varianza total explicada de 81.16%. La dimensión supervivencia explica 13.53%, competitividad 18.30 % y estabilidad 49.32%. La fiabilidad es de 80.2% (Tabla 2).

**Tabla 2**  
*Análisis de factores de Estrategias Adaptativas*

<b>Estrategias Adaptativas</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comunalidad</b>
Debido a la incertidumbre en la que se movía su empresa, qué tanto usted implementó ...				
La búsqueda de mercado local	-.084	-.020	<b>.965</b>	.938
La búsqueda de mercado estatal	-.081	.012	<b>.958</b>	.924
La innovación en mercadotecnia	.534	<b>.706</b>	-.086	0.790
La diversificación de sus productos	-.112	<b>.858</b>	.049	0.750
La publicidad masiva de sus productos	.529	<b>.725</b>	-.028	0.806
Un liderazgo gerencial asertivo motivando a sus empleados	<b>.828</b>	.302	-.096	.786
Un liderazgo gerencial asertivo al usar eficientemente sus recursos	<b>.836</b>	-.034	.034	.701
Un liderazgo gerencial asertivo respondiendo rápidamente a los cambios en el ambiente	<b>.827</b>	.262	-.211	.797
Un liderazgo gerencial asertivo al implementar medidas de austeridad en su empresa	<b>.891</b>	.113	-.086	.814
Un liderazgo gerencial asertivo buscando información para estar atento a los cambios en el ambiente	<b>.895</b>	.081	-.053	.810
<b>Varianza Explicada</b>	<b>49.326</b>	<b>18.305</b>	<b>13.531</b>	
<b>Varianza Total</b>				<b>81.162</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>				<b>0.802</b>

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con Normalización Kaiser. La rotación ha convergido en 4 iteraciones. Fuente: elaboración propia.

La tabla 3 muestra la estructura conceptual de desempeño con una varianza total explicada de 70.618 %, distribuida en sus dos dimensiones: satisfacción empresarial explica 51.49% y satisfacción personal 19.12%. La fiabilidad de la variable es de 86.9%.

**Tabla 3**  
*Análisis de factores de Desempeño Organizacional*

<b>Desempeño Organizacional</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Comunalidad</b>
Indique su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos...			
Las ventas de la empresa	<b>.870</b>	.074	.762
Las ganancias de la empresa	<b>.851</b>	.128	.740
El desempeño económico de la empresa	<b>.748</b>	.197	.598
La cantidad de producción de la empresa	<b>.751</b>	.185	.598
La entrada diaria de efectivo a la empresa	<b>.734</b>	.373	.677
Los bienes adquiridos con los ingresos de la empresa	<b>.790</b>	-.109	.636
La cobertura de sus necesidades básicas con los ingresos de la empresa	<b>.763</b>	.014	.582
El cumplimiento de sus sueños	.142	<b>.929</b>	.883
El logro de sus metas personales como empresario	.051	<b>.936</b>	.879
<b>Varianza Explicada</b>	<b>51.497</b>	<b>19.120</b>	
<b>Varianza Total</b>			<b>70.618</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>			<b>.869</b>

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con Normalización Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones. Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se validaron las variables se procedió a determinar la relación entre ambiente de incertidumbre y desempeño propuesta en la primera hipótesis, para tal fin se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson.

Como se muestra en la tabla 4, efectivamente existe una correlación entre ambas variables. Satisfacción empresarial se relaciona negativamente, aunque de manera poco significativa con incertidumbre política-regulatoria (-.171); en cambio, con incertidumbre económica (-.035) e incertidumbre competitiva la relación es más fuerte (-.010). Este efecto negativo de la incertidumbre sobre el desempeño de las mipymes de mezcal puede explicarse como consecuencia del cambio de política comercial adoptada por la actual administración de Estados Unidos que, como lo menciona Rivera (2010), generó sentimientos de crisis, ansiedad y estrés en los dueños y gerentes como resultado de la escasa información disponible.

Como resultado, en el sector mezcalero se incrementó la competencia en precios, en productos nuevos y en calidad; así mismo, se intensificó la lucha por una mayor porción del mercado local y nacional, como un efecto de la disminución en la exportación de la bebida hacia Estados Unidos. Como se mencionó anteriormente, casi una tercera parte de las mipymes estudiadas exportan de tres cuartas partes al total de su producción, misma cantidad que, al no poder ser colocada en el mercado estadounidense, se trató de distribuir en el mercado nacional.

Esas acciones de los productores de mezcal por superar el ambiente poco favorable en el que operaban terminaron por impactar de manera negativa en el desempeño de sus empresas al disminuir sus ventas y ganancias, y por ende su producción. Con ello, el flujo de efectivo decreció y se vieron imposibilitados para cubrir no solo los gastos de su empresa sino también sus necesidades básicas. No obstante, el gusto por dedicarse a lo que les gusta y saben hacer; y además por contribuir a la transmisión del saber ancestral que implica la elaboración de una bebida tradicional de su tierra natal, amén del orgullo de que ésta sea

conocida y valorada a nivel mundial, se refleja en la nula relación que existe entre la incertidumbre y la satisfacción personal.

Con estos resultados, la H1: Existe un efecto negativo del ambiente de incertidumbre sobre el desempeño de las mipymes exportadoras de mezcal de los Valles Centrales de Oaxaca; queda parcialmente probada.

**Tabla 4**  
*Relación entre Ambiente de Incertidumbre y Desempeño*

	Incertidumbre Política-Regulatoria	Incertidumbre Económica	Incertidumbre Competitiva
<b>Desempeño satisfacción empresarial</b>	-.171	-.035	-.010
Significancia	.246	.814	.946
<b>Desempeño satisfacción personal</b>	.111	.114	.133
Significancia	.452	.439	.367

\* Significancia > 0,05. Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se identificó el efecto del ambiente de incertidumbre en el desempeño de las mipymes productoras de mezcal, como siguiente paso se procedió a determinar cómo las estrategias llevadas a cabo por los directivos/dueños de esas empresas lo modificaban. Para ello, en primer lugar, se llevó a cabo una correlación parcial entre las variables ambiente de incertidumbre y desempeño, controlando por estrategias adaptativas.

En la tabla 5 se observa que la implementación de estrategias para hacer frente a la incertidumbre tiene un efecto negativo en el desempeño. Contrario a lo esperado, la dimensión política-regulatoria se asocia de manera negativa con los resultados de la empresa (-.273); y lo mismo sucede con la dimensión económica (-.201).

Este resultado contraproducente podría deberse a que los directivos de las mipymes en su afán de enfrentar la incertidumbre que mermaba el desempeño organizacional, iniciaron acciones que aumentaron aún más la turbulencia. Por ejemplo, al buscar posicionarse en el mercado local y nacional, saturaron el mercado doméstico. Por otro lado, al orientarse al mercado externo diferente al norteamericano (Australia, Alemania, Japón y Reino Unido), donde se está incrementando el consumo del mezcal (Santos, 2017); ocasionaron un aumento en los costos de operación pues había que cubrir los requisitos reglamentarios para la exportación a esos países. Además del incremento en los costos de producción para cumplir con sus exigencias sanitarias y los costos de mercadotecnia para nuevos clientes.

Más aun, el aumento en la publicidad en el mercado nacional no fue eficaz, dado que las ventas en el mercado interno fueron menores a consecuencia de la competencia intensa entre los mismos productores de mezcal del estado y de otros en el país. Según algunos empresarios entrevistados, sus ventas se redujeron hasta 3 o 4 botellas al día. La promoción mediante la participación en eventos como la feria de mezcal, organizada por la Secretaría de Economía del estado tampoco tuvo el efecto esperado. A decir de algunos participantes, esta acción provocó en sus negocios pérdidas económicas significativas, pues de la cantidad de producto destinado para la venta en la feria, solo se vendió una quinta parte y las restantes se perdieron en la degustación de los visitantes.

Al final, las estrategias adoptadas para reducir la incertidumbre solo la aumentaron; específicamente en el ámbito político-regulatorio y económico, pues afectaron la toma de decisiones y la estabilidad de las ventas que, en el esfuerzo por recuperarlas se incurrió en mayores gastos e inversiones que no fueron redituables. Esto por ende impactó en la disminución de la producción y en los resultados económicos de la empresa, así como en el aumento de la crisis en el sector.

Por lo tanto, se rechaza H2: La implementación de estrategias adaptativas puede mejorar el desempeño de las mipymes exportadoras de mezcal de los Valles Centrales de Oaxaca.

**Tabla 5**

*Correlación parcial Ambiente de incertidumbre-Desempeño, controlado por Estrategias Adaptativas*

	Incertidumbre Política-Regulatoria	Incertidumbre Económica	Incertidumbre Competitiva
<b>Desempeño satisfacción empresarial</b>	-.273(*)	-.201(*)	-.085
Significancia	.063	.176	.569
<b>Desempeño satisfacción personal</b>	.033	-.026	.069
Significancia	.824	.864	.645

\* Significancia > 0,10. Fuente: Elaboración propia.

En vista del efecto negativo de las estrategias llevadas a cabo por los directivos/dueños para reducir la incertidumbre y mejorar los resultados de la organización; se realizó un segundo análisis de correlación parcial, pero esta vez controlando por cada una de las dimensiones de manera individual. Esto con el fin de conocer cuál o cuáles de ellas incidían en el efecto encontrado.

Como se muestra en la tabla 6, en presencia de las dimensiones de supervivencia y competitividad, ninguna de las dimensiones de ambiente de incertidumbre se relaciona con alguna de las dimensiones de desempeño. Sin embargo, al controlar por estrategias de estabilidad la incertidumbre política-regulatoria se asocia de manera negativa y significativa con el desempeño económico (-.244).

Este resultado puede explicarse como consecuencia de acciones relacionadas con un liderazgo asertivo inadecuado, tales como la motivación enfocada solo en los empleados más allegados y el uso ineficiente de recursos, provocado por la toma de decisiones inadecuadas ante la falta de información y certeza sobre la posibilidad de continuar con las exportaciones de mezcal. A esto puede agregarse la falta de conocimiento y experiencia de los directivos/dueños de las mipymes productoras de mezcal, en aspectos administrativos. Como se explica en la descripción de la muestra, el 43% de los dueños y gerentes de esas empresas cuentan con estudios de ingenierías enfocadas en procesos de producción (ingeniería industrial) y cultivos (ingeniería en agronomía), por lo que desconocen la parte administrativa para el manejo de empresas.

El conocimiento en temas administrativos que incluyen el liderazgo asertivo es elemental al manejar una empresa, pues ayuda en el manejo de personas y facilita la toma de decisiones acertadas mediante el carisma y la puesta en práctica de valores. Esto permite influir e inspirar al personal al logro de los objetivos empresariales, además de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos con los que cuenta la organización (Bateman y Snell, 2009); lo que trae consigo el éxito empresarial.

**Tabla 6**

*Correlación parcial Ambiente de incertidumbre-Desempeño, controlando por dimensiones de Estrategias de Estabilidad*

Variables de control	Estrategias de supervivencia		Estrategias competitivas		Estrategias de estabilidad	
	Desempeño					
Incertidumbre	Satisfacción empresarial	Satisfacción personal	Satisfacción empresarial	Satisfacción personal	Satisfacción empresarial	Satisfacción personal
Política-Regulatoria	-.180	.111	-.192	.105	-.244 (*)	.027
Significancia	.225	.458	.195	.481	.099	.856
Económica	-.028	.115	-.102	.070	-.159	-.040
Significancia	.854	.442	.497	.639	.286	.789
Competitiva	-.017	.133	.003	.148	-.070	.054
Significancia	.908	.373	.985	.320	.640	.720

\* Significancia > 0,05. Fuente: Elaboración propia

La investigación tiene importantes implicaciones para los directivos/dueños de las mipymes, para las instancias gubernamentales y para los académicos. Los resultados indican a los directivos/dueños de las mipymes que en un ambiente de incertidumbre su desempeño es afectado negativamente y no basta con implementar ciertas estrategias que se creen las adecuadas sino de analizar el entorno, los recursos y capacidades con las que cuenta para hacer uso de ellas. De este modo, les serviría modificar su estructura administrativa con el fin de mejorar la dirección de la empresa, contratar personal administrativo y/o acceder a cursos de capacitación en aspectos administrativos y el manejo correcto de empresas, con el apoyo de instancias gubernamentales e instituciones académicas.

A las instancias gubernamentales, les permite obtener información acerca de las estrategias que están implementado los directivos/dueños de las mipymes y que dichas estrategias les están causando un impacto negativo en su desempeño, por lo que deben establecer programas y líneas de acción en beneficio de éstas empresas ya que representan un sector importante de la economía oaxaqueña.

Para las instituciones académicas, este estudio demuestra las deficiencias administrativas de las empresas al enfrentarse a un ambiente de incertidumbre, éstas pueden brindar apoyo y compartir el conocimiento adquirido por parte de los estudiantes al hacer vínculos con estas empresas para reclutar a los jóvenes preparados en esta área. Así mismo, contar con la colaboración para que se sigan realizando este tipo de estudios que aportan conocimientos en beneficio de las mipymes.

## Conclusiones

El objetivo de este estudio fue analizar el efecto del ambiente de incertidumbre provocado por el cambio en la administración gubernamental estadounidense sobre el desempeño de las mipymes exportadoras de mezcal de los Valles Centrales de Oaxaca; mismo que quedó parcialmente comprobado. Así mismo, al implementar estrategias adaptativas no se mejoró el desempeño de las mipymes.

Evidencia empírica soporta los resultados de este estudio. Por ejemplo, Mendoza-Ramírez, Toledo-López y Arieta-Melgarejo (2016) reportan que la incertidumbre provocada por elementos ambientales afectó de manera directa y negativa la operación y el desempeño de negocios artesanales. En ese contexto, los

negocios tuvieron que interrumpir su producción con el consecuente retraso e incumplimiento de pedidos, lo que finalmente incidió en resultados económicos bajos.

Las tres dimensiones de la variable ambiente de incertidumbre: política-regulatoria, económica y competitiva, tienen una relación directa y negativa, aunque en diferentes intensidades, con el desempeño empresarial.

Los directivos/dueños de las mipymes productoras de mezcal tuvieron sentimientos de crisis, ansiedad y estrés como resultado de la escasa información sobre la renegociación del TLCAN, así como por la impredecibilidad de las reacciones del gobierno estadounidense al respecto. En ese ambiente, ante la percepción de una disminución del mercado norteamericano su proceso de toma de decisiones se tornó difícil y riesgoso. Además, y como consecuencia de la incertidumbre, en el sector se intensificó el comportamiento competitivo mediante la adopción de medidas basadas no solo en precios, sino en la introducción de productos nuevos al mercado, la mejora de la calidad y también el intento de abarcar mayor porción del mercado nacional.

Como consecuencia, las empresas mezcaleras experimentaron inestabilidad en sus ventas y en el margen de ganancias. Esto provocó en sus directivos/dueños insatisfacción por el flujo de efectivo en la empresa y al final por su rentabilidad. Debido a que en muchos casos el directivo es el dueño de la empresa, la baja rentabilidad del negocio impactó directamente en su satisfacción en cuanto a su poder adquisitivo y a la cobertura de sus necesidades básicas personales y familiares. Cabe destacar que esa insatisfacción por el desempeño económico del negocio no afectó el aspecto personal del desempeño. Las consecuencias de la incertidumbre en la empresa no socavaron la satisfacción de los mezcaleros por dedicarse a una actividad ancestral que les agrada y enorgullece.

Resulta interesante mencionar que, al implementar estrategias de adaptabilidad, las mipymes carecían de los recursos económicos, humanos e intelectuales necesarios para reducir la incertidumbre, lo que tuvo un resultado negativo en su desempeño.

La restricción de recursos económicos de esas empresas se debe a su tamaño y a que su mercado extranjero es exclusivamente Norteamérica, de donde dependen sus ventas basadas en pedidos mensuales. De ahí su dificultad al tratar de incursionar en el mercado local y nacional, donde compiten con bebidas similares como el tequila, con el fin de obtener un mejor rendimiento económico. Esta escasez de recursos para sobreponerse a las adversidades en el ambiente es señalada en el estudio realizado por Marino et al. (2008), en el que las empresas estudiadas tuvieron dificultades para enfrentar la incertidumbre generada por la crisis financiera en Indonesia, a consecuencia de la limitación de recursos para implementar acciones estratégicas que mejoraran su desempeño.

En cuanto a la escasez de recursos humanos e intelectuales que causó el efecto contraproducente en el desempeño de las empresas mezcaleras al implementar las estrategias para reducir el ambiente de incertidumbre. Como en el caso de los recursos económicos, se debe al tamaño de esos negocios clasificados como micro, pequeñas y medianas empresas; de manera que su cantidad de empleados oscila entre 5 y 40. Esas personas se ocupan principalmente en actividades de cultivo y corte del maguey, así como en el proceso de elaboración de mezcal y solo el 4% se encarga del manejo de los asuntos administrativos de la empresa.

Los resultados contradicen lo establecido en la teoría en cuanto a que el desarrollo e implementación de estrategias adaptativas son determinantes para la supervivencia de cualquier empresa al mejorar su desempeño, ante la incertidumbre originada por un ambiente externo turbulento (Shapiro, 2001; Bateman y Snell, 2005; Arce, 2007). Este estudio demostró que la implementación de estrategias adaptativas genera un impacto negativo en el desempeño de las empresas debido a la carencia de recursos económicos, humanos e intelectuales. Estos últimos incluyen la ausencia de experiencia y conocimiento administrativo, específicamente sobre liderazgo asertivo.

## Referencias

- Arce, L. G. (2007). La supervivencia como arma estratégica en Mercados Turbulentos . *Perspectivas*, 19, 61-73.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* . México: The McGraw-Hill.
- Blanco, H. (16 de Octubre de 2017). *Así cierra la 'difícil' cuarta ronda del TLCAN 2.0*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/asi-cierra-la-dificil-cuarta-ronda-del-tlcan.htm>
- Buitrago, C. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *AD-minister*, 11,, 97-131.
- Cameron, K., Kim, M. y Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- Castro, Y. (2007). La influencia del entorno en el desempeño de las organizaciones. Particularidades del entorno empresarial cubano. *Economía y Desarrollo*, 142 (2), 136-149.
- Covin , J. y Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10,, 75-87.
- Dess, G. y Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L. y Sanchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the Firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*, 26 , 463-489, doi:10.1177/0266242608091174.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Ed. Pearson Prentice.
- Hernández, J. (2007). Conceptualización y medición de variables. La innovación en negocios de artesanía, un ejemplo. *Unidad y diversidad*.
- Hernández, J., Domínguez, M. y Mendoza, L. (2010). Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Espiral*, 16 (48), 205-240.
- Hurtado, H. (30 de septiembre de 2017). *Tercera ronda de renegociación del TLC en Canadá*. Obtenido de <http://www.hispantv.com/noticias/mexico/354981/renegociacion-tlcan-canadaeeuu-trump-economia>
- Khandwalla, P. (1972). Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management & Organizatios*, 2 (3), 297-313.

- KPMG. (2017). *Perspectivas de Alta Dirección en México 2017*. México.
- Li, H. y Atuahene-Gima, K. (2001 ). The Impact of Interaction between R&D and Marketing on New Product Performance: An Empirical Analysis of Chinese High Technology Firms. *International Journal of Technology Management* ,21, (1/2), 61-75.
- Lin, X. y Germain, R. (2003). Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lessons from Chinese State-Owned Enterprises. *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1131-1151.
- Lindelöf, P. y Löfsten, H. (2006). Environmental hostility and firm behavior-an empirical examination of new technology- based firms on science parks. *Journal of small business management*, 44 (3), 386-406.
- Lumpkin, G. y Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating rol of environment and industry life cycle . *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Marino, L., Lohrke, F., Hill, J., Weaver, K. y Tambunan, T. (2008). Environmental Shocks and SME Alliance Formation Intentions in an Emerging Economy: Evidence from the Asian Financial Crisis In Indonesia. *Baylor University*, 157-183.
- Martins, I. y Rialp, A. (2013). Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: a contingency approach. *Cuadernos de Gestión*, 13 (2) , 67-88.
- Mayer-Haug, K., Read, S., Brinckmann, J., Dew, N. y Grichnik, G. (2013). Entrepreneurial talent and venture performance: a meta-analytic investigation of SMEs. *Research policy*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2013.03.001>.
- Mendoza-Ramírez, L. (2008). Ambiente Hostil y Desempeño de los Negocios de Artesanía de Oaxaca. Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca.
- Mendoza-Ramírez, L., Toledo-López, A. y Arieta-Melgarejo, P. (2016). Desempeño, capital humano y desastres naturales: Estrategias para el sector artesanal . *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9 (3), 29-41.
- Miller, D. y Friesen, P. (1983). Strategy- Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4 (3), 221-235.
- Morales, C. (16 de Noviembre de 2017). *Qué esperar de la quinta ronda de negociación del TLCAN*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/que-esperar-de-la-quinta-ronda-de-negociacion-del-tlcan/>
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39, 1311-1320.
- Nolasco, C. (10 de Julio de 2016). *Consejo Mexicano Regulador del Mezcal*. Obtenido de <http://www.crm.org.mx/>
- Nunnally, J. y Bernstein, I. (1995). *Teoría Psicométrica*. México: McGraw.
- Porter, M. (1985). Estrategia competitiva. *Cecsa*, 12 (4) 12-87.
- Power, B. y Reid, G. (2005). Flexibility, Firm-Specific Turbulence and the Performance of the Long-lived Small Firm. *Review of Industrial Organization*, 26, (4), 415-443.

- Pozzi, S. y Fariza, I. (20 de agosto de 2017). *Concluye primera ronda de renegociación del TLCAN*. Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/Concluye-primera-ronda-de-renegociacion-deTLCAN-20170820-0019.html>
- Ramírez-Gastón, R. A. (2014 ). Medición de la incertidumbre para una mejor proyección de escenarios . *Ingeniería Industrial*, 32 , 117-132 .
- Rivera, H. A. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII (1), 87-117.
- Santos, D. D. (06 de Junio de 2017). *De Oaxaca, 96% de exportación mezcalera*. Obtenido de <http://mezcal.com/es/productores.php>
- Shapiro, J. (2001). *Planificación Estratégica*. México: Mcgraw-Hill.
- SIAMI, S. d. (25 de julio de 2016). *Indormación Arancelaria*. Obtenido de [www.economia-snci.gob.mx](http://www.economia-snci.gob.mx)
- Sull, D. (2009 ). *The Upside of turbulence*. New York: Harper Collins Publisher .
- Thompson, A. A. (2008). *Administración Estratégica. Textos y casos*. Ed. Mc Graw.
- Tushman, M. y Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments . *Administrative Science Quarterly*, 31 (3), 439-465.
- Watkins, K., Van Dijk, D. y Spronk, J. (2009). Crisis macroeconómica y desempeño de la empresa individual. La experiencia mexicana. *El Trimestre Económico*, 4, (304), 991-1026.
- Wheelen , T. y Hunger, J. (2003). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Ed. Pearson: Prentice Hall.
- Wingrove, J. y Martin, E. (04 de Septiembre de 2017). *Incertidumbre en segunda ronda de negociación del TLCAN*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/segunda-ronda-de-negociaciones-del-tlcan-sin-grandes-avances.html>