

90



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

REINGENIERIA REINGENIERIA Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
P R E S E N T A :
ADOLFO REMIGIO REYES LORENZO

ASESOR: ING. VICTOR HUGO ALVAREZ JUAREZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Reingeniería

"Reingeniería y la Pequeña y Mediana Empresa Exportadora"

que presenta al pasante: Adolfo Remigio Reyes Lorenzo

con número de cuenta: 9135129 - 8 para obtener el título de

Ingeniero Mecánico Electricista

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 6 de Noviembre de 2001

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I y II Ing. José Manuel Medina Monroy

III Ing. Juan de la Cruz Hernández

IV Ing. Víctor Hugo Alvarez Juárez

AGRADECIMIENTO

A mis padres Juana y Adolfo por haberme apoyado en los momentos difíciles y hacerme placenteros los menos difíciles.

A ti Madre por tener la paciencia que sólo tú sabes tener y por darme la satisfacción de tenerte como uno de los tesoros más valiosos del mundo.

Gracias Eternamente Madre

A ti Padre por enseñarme que la vida exige sacrificio, además de todo lo que aprendí a tu lado.

Gracias Padre

A mis compañeros y grandes amigos de la Universidad ya que pasamos momentos que jamás olvidare.
Y por que en esos momentos aprendí a valorar lo mejor de cada uno, en las buenas y en las malas.

Gracias, Lander, Oscar, Alejandro y Gabriel

A mis hermanos con los que he tenido la oportunidad de aprender, disfrutar de las cosas que tienen un verdadero valor en la vida, así como la convivencia con ellos que nunca a dejado de ser buena.

Gracias, Francisco, Rubén, Juan, Jesús y Javier

A mis familiares y amigos los cuales han tenido una gran relación conmigo y se que ellos me apoyaran en muchas cosas, a ellos también es dedicado este trabajo.

Y sobre todo a ti que siempre estas junto a mí y que nunca me has dejado en los momentos difíciles, siempre he tenido tú consejo y sabiduría, he logrado llegar hasta aquí gracias a ti, recuerda que siempre estarás en mí y que nunca podrás salir de ahí, y recuerda que el camino es largo pero siempre lo caminaremos juntos.

Se que siempre contare contigo en las buenas y en las malas, y que siempre lograremos lo que nos proponamos, ya que nadie será capaz de hacer que me olvide de ti y te inculcare en las personas que más amo en la vida, tendrás que ser parte de él como lo eres de mí, así que recuerda Jonathan y Janet nunca te dejes vencer y en caso extremo recurre a él.

Gracias Dios

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO 1. HACIA EL CONCEPTO DE REINGENIERÍA

1. PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	4
1.1. PORQUE PUEDE FRACASAR LA REINGENIERÍA.....	6
1.2. ¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA?.....	7
1.3. OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA.....	9
1.4. PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA.....	10
1.5. IMPULSORES DE LA REINGENIERÍA.....	13
1.6. TENDENCIAS DE LA REINGENIERÍA.....	15
1.7. CÓMO OPERACIONAL IZAR EL CAMBIO VÍA REINGENIERÍAS.....	15
1.8. CULTURA, VALORES Y PARADIGMAS.....	20
1.9. RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS.....	23
1.10. TIPOS DE CAMBIO QUE OCURRE CUANDO UNA EMPRESA REDISEÑA SUS PROCESOS.....	26
1.11. REINGENIERÍA Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	29

CAPÍTULO 2. PROCESO DE EXPORTACIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

2. ¿QUÉ ES LA EXPORTACIÓN?.....	31
2.1. CONDICIONES ACTUALES.....	31
2.2. ÁMBITO MUNDIAL. ¿QUÉ PASA EN EL MUNDO?.....	32
2.3. ÁMBITO NACIONAL. ¿CÓMO SE A INSERTADO MÉXICO EN LA GLOBALIZACIÓN?.....	32
2.4. ÁMBITO EMPRESARIAL. ¿CÓMO AFECTA LA GLOBALIZACIÓN A LAS EMPRESAS?.....	33
3. ACTITUD DEL EXPORTADOR.....	33
3.1. VENTAJAS EMPRESARIALES DE EXPORTAR.....	34
3.2. ALGUNOS PUNTOS DE CUIDADO CUANDO SE EXPORTA.....	34
3.3. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO EXPORTADOR.....	35
3.4. EL CAMBIO PARA SER EXPORTADOR.....	35
4. ELEMENTOS GENERALES DE LA EXPORTACIÓN.....	36
4.1. PUNTO DE PARTIDA: LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	36
4.2. UN PRODUCTO QUE OFRECER.....	37
4.3. SELECCIÓN DEL MERCADO.....	37
4.4. CONOCER EL MERCADO SELECCIONADO.....	38

4.5.	PREPÁRESE A EXPORTAR.....	39
4.6.	ACCESO AL MERCADO.....	39
5.	OTRAS FORMAS DE EXPORTAR.....	40
6.	LA TECNOLOGÍA Y LAS EMPRESA Y MEDIANAS.....	41
7.	LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN LAS PYMES.....	42
8.	FUENTE DE TECNOLOGÍA PARA LA EMPRESA.....	44
9.	ASISTENCIA TECNOLÓGICA A LAS PYMES.....	46
10.	PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAMPAÑAS DE IMAGEN (PAT).....	46
11.	EL DISEÑO EN LA EXPORTACIÓN.....	48
11.1.	DISEÑO DEL PRODUCTO.....	48
11.2.	IMAGEN DEL PRODUCTO.....	50
11.3.	ENVASE Y EMBALAJE.....	52
11.4.	IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA.....	53
11.5.	DISEÑO DEL ÁREA DE EXHIBICIÓN.....	54
12.	REGISTRO DE MARCA Y PROPIEDAD INDUSTRIAL.....	55
13.	PROGRAMA DE IMPORTACIÓN TEMPORAL PARA PRODUCIR ARTÍCULOS DE EXPORTACIÓN (PITEX).....	55
14.	CUENTA ADUANERA.....	56
15.	EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR. (ECEX).....	58
16.	EMPRESAS ALTAMENTE EXPORTADORAS (ALTEX).....	59
17.	MECANISMOS DE EXPORTACIÓN INDIRECTA.....	59
18.	COMISIÓN MIXTA PARA LA PRODUCCIÓN DE LAS EXPORTACIONES (COMPEX).....	60
19.	FERIAS MEXICANAS DE EXPORTACIÓN (PEMEX).....	61
20.	OTROS APOYOS NO FINANCIEROS DE BANCOMEXT.....	62
21.	DESPACHO ADUANAL.....	64
22.	FACTURA COMERCIAL.....	67
23.	LISTA DE EMPAQUE.....	68
24.	CERTIFICACIÓN DE CALIDAD Y CUANTIFICACIÓN DE MERCANCÍAS.....	69
25.	EL TRANSPORTE Y SUS DOCUMENTOS.....	70
25.1.	CARACTERÍSTICAS.....	70
25.2.	DOCUMENTO DE TRANSPORTE.....	72
26.	SEGUROS.....	73
27.	¿QUÉ ES UN ARANCEL?.....	74
28.	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA.....	76
28.1.	TRATAMIENTO ARANCELARIA.....	77
29.	REGULACIONES NO ARANCELARIAS.....	78
30.	METODOLOGÍA PARA DEFINIR EL PRECIO DEL PRODUCTO A EXPORTAR.....	80
30.1.	COSTO VARIABLE UNITARIO TOTAL.....	81
31.	ELEMENTOS Y DOCUMENTOS BÁSICOS.....	82
32.	PRINCIPALES FORMAS DE PAGO.....	84

32.1.	APOYO FINANCIERO AL EXPORTADOR.....	85
33.	CRÉDITO AL EXPORTADOR	87
33.1.	VENTAS DE EXPORTACIÓN.....	88
33.2.	ADQUISICIÓN DE UNIDADES DE EQUIPO.....	89
33.3.	PROYECTOS DE INVERSIÓN.....	90
33.4.	CICLO ECONOMICO	90
34.	ESQUEMA SIMPLIFICADO DE FINANCIAMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	91
34.1	VENTAJAS Y BENEFICIOS DEL ESQUEMA FINANCIERO PYME.....	91
34.2.	LINEAMIENTO DEL ESQUEMA FINANCIERO PYME.....	92
34.3.	REQUISITOS PARA OBTENER FINANCIAMIENTO BAJO EL ESQUEMA FINANCIERO PYME.....	93
34.4.	CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD.....	94
34.5.	CAUSAS AUTOMÁTICAS DE RECHAZO.....	95

CAPÍTULO 3. PERFIL DE JOYERÍA EN ESTADOS UNIDOS

3.	MÉXICO Y LOS NEGOCIOS HISPANOS EN EE.UU.....	96
3.1.	IMPORTANCIA DEL MERCADO HISPANO.....	97
3.2.	ESTADÍSTICA DE LA POBLACIÓN GENERAL.....	97
3.3.	DEMOGRAFÍA.....	100
3.4.	TAMAÑO DE FAMILIA Y EDUCACIÓN.....	101
3.5.	CARACTERÍSTICAS DE CONSUMIDORES.....	103
3.6.	PODER ADQUISITIVO DE CONSUMIDORES.....	104
3.7.	PREFERENCIAS Y NORMAS DE COMPRAS DE HISPANOS.....	106
4.	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	107
4.1.	NOMBRE.....	107
4.2.	SECTOR.....	107
4.3.	FRACCIÓN ARANCELARIA.....	107
4.4.	USO.....	107
4.5.	RÉGIMEN.....	107
4.6.	DESCRIPCIÓN ARANCELARIA.....	107
4.7.	PREFERENCIAS ARANCELARIAS.....	108
4.8.	BARRERAS NO ARANCELARIAS.....	108
5.	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	108
5.1.	PRODUCCIÓN NACIONAL.....	108
5.2.	COMERCIO EXTERIOR CON MÉXICO.....	109
5.3.	PAÍSES PROVEEDORES.....	109
5.4.	PAÍSES DE DESTINO.....	110

6.	COMERCIALIZACIÓN	110
6.1.	CANALES DE COMERCIO.....	110
6.2.	PRECIOS.....	112
6.3.	NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD.....	112
6.4.	FERIAS Y EXPOSICIONES.....	113
7.	ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES PARA LOS EXPORTADORES.....	114
8.	TENDENCIAS Y LÍNEAS DE JOYERÍA CON MAYOR DEMANDA PARA EL 200 – 2003.....	116
9.	CONCLUSIONES.....	119
10.	RECOMENDACIONES EN GENERAL.....	120
11.	PARA EMPRESAS QUE YA EXPORTAN.....	120
12.	PARA EMPRESAS QUE NO EXPORTAN O CON Poca EXPERIENCIA EXPORTADORA.....	121
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	122

INTRODUCCIÓN:

Actualmente la reingeniería representa para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) una alternativa o forma de pensar, esta comprende sentido común aplicado a concretos y coordinados esfuerzos personales o colectivos, tendientes a motivar o producir cambios radicales en las prácticas tradicionales de efectuar las cosas. Con esto, se propicia en las tareas actitudes, aptitudes y valores complementarios o facilitadores de una coherente evolución, hacia la más atinada manera de satisfacer nuestras necesidades y las de los demás.

De esta manera, la presente investigación muestra la aplicación de la reingeniería en los ámbitos comerciales de la exportación, a partir de la apertura comercial y de la globalización de los mercados. El estudio realizado detalla que las empresas mexicanas han tenido que hacer frente a un entorno mundial de intensa competencia y a los diversos obstáculos que cada país impone a la importación de mercancías para proteger a su industria.

Por ello, México ha visto la necesidad de entablar negociaciones comerciales, con aquellos países que, por su cercanía, son mercados naturales para los productos mexicanos. Así, se han suscrito varios acuerdos y tratados comerciales, mismos que le han permitido al país:

- ✓ Ampliar sus mercados potenciales más allá de sus fronteras.
- ✓ Que sus productos compitan en igualdad de condiciones con los de las empresas de los países respectivos,
- ✓ Tener acceso preferencial en el mercado mundial.

Y es que como productores de bienes y servicios, el país está obligado a innovar y desarrollar cada vez más y mejores productos, exigiendo cambios drásticos. Es por

ello que los proyectos de exportación deben formar parte importante de los programas de crecimiento de la empresa, ya que la necesidad de cambio se vuelve una constante y si no se toma en cuenta se corre el riesgo de perder la oportunidad del éxito y salir del mercado.

En el comercio exterior, el tamaño de una empresa ya no es tan significativo, pues basta con que esté bien preparada para iniciarse en las actividades de exportación. En efecto, la empresa deberá asumir compromisos serios para lograr tal objetivo, así como investigar y explorar nuevos mercados, efectuar una planeación cuidadosa y seguir una estrategia clara de venta.

Aquí cabe señalar que la exportación exige el mismo esfuerzo que cualquier otra iniciativa comercial; la diferencia es que crece su mercado potencial, pero también aumentan los competidores las exigencias de calidad y precio del producto.

En el camino de la exportación es común encontrar empresas (principalmente pequeñas y medianas) que no tiene la infraestructura para realizar esta actividad en forma directa. Sin embargo, esta no debe significar un obstáculo para incorporarse a este proceso, ya que es posible hacerlo de manera indirecta enviando sus mercancías a través de terceros, pues ésta es la manera más simple de exportar.

La competitividad en la actividad exportadora exige con frecuencia contar con los recursos económicos suficientes para conquistar los mercados internacionales y crecer en ellos.

Muchas empresas requieren contar con mayor liquidez para producir y exportar eficientemente, circunstancias que les hace requerir de financiamientos que estén a su alcance en condiciones de un bajo riesgo.

Poder contar y utilizar convenientemente un crédito, puede traer a las empresas beneficios económicos, legales y financieros, que le permitirán hacer negocios más sólidos y rentables.

Al mismo tiempo en el marco de la nueva dinámica de negocios que plantea el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) , el mercado estadounidense, al igual que el de los hispanos, representa para el pequeño y mediano empresario mexicano un aliado fundamental tanto en el ámbito de la inversión productiva como en el comercio.

Con la firma del TLCAN se aseguró a los mercados exportadores mexicanos un trato arancelario preferencial. De esta manera, el trabajo recopilado presenta de manera práctica a la joyería de plata mexicana, como un artículo de gran demanda en el mercado estadounidense, ya que se le considera un producto de alta calidad, excelente diseño y buen precio.

La joyería es un producto de fácil envío y empaque, por lo que no es necesario que la empresa mexicana cuente con una bodega en la plaza en centros de distribución. Esto facilita, a diferencia de otros productos, la venta directa al cliente.

México ha sido proveedor de joyería de plata para el mercado americano. Las ventas de exportación se ubican cerca de los 60 millones de dólares anuales, incluyendo la joyería de fantasía. Existe una preferencia por consumir joyería de plata hecha en México, no sólo por sus diseños, sino por la tradición artesanal que re presenta.

Por último, es pertinente mencionar que las oportunidades para que México incremente su participación en el mercado americano y mundial siguen estando vigentes. Las empresas mexicanas interesadas deberán ofrecer calidad, diseño, precios competitivos y tiempos de entrega razonables, frente a competidores.

CAPITULO UNO HACIA EL CONCEPTO DE REINGENIERÍA

1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

¿Es un nuevo concepto de avance decisivo? Esta es la pregunta que con mayor frecuencia oímos en relación con la reingeniería de procesos (RP). Para contestarla conviene retroceder el año 1898, que fue el de la guerra de los Estados Unidos con España. En esa guerra la marina de los Estados Unidos disparo un total de 9500 proyectiles de los cuales solo el (1.3%)¹ hicieron impacto alguno. Hoy en día nos parece desastroso pero en 1898 representaba la máxima eficiencia mundial.

En 1899, haciendo una nueva demostración del liderazgo que entonces ejercía en cañoneo naval de precisión, la Marina de los Estados Unidos llevo a cabo una exhibición de practica de tiro para referenciar su rendimiento. En un total de 25 min. De fuego contra un blanco (que era un buque situado a una distancia aproximada de una milla (1.6 km.), se registraron exactamente dos impactos, y estos en las velas del buque que servia de blanco. Pero en 1902 la Marina de los Estados Unidos podía dar en un cuadrado de 50 pulgadas por lado (1.27 m).

¿Qué había pasado en tan corto tiempo para lograr un rendimiento tan espectacular?. Para contestar esta pregunta, debemos récord la historia de un joven oficial de artillería naval llamado William Sowden Sims, a pesar de ser un personaje histórico, Sims cambio al mundo. Lo cambio en virtud de un proceso que hoy denominamos REINGENIERIA. Hace un siglo, apuntar un cañón en alta mar era una cosa aleatoria. El cañón, el blanco y los mares están siempre en continuo movimiento. Los héroes tradicionales de los combates navales eran navegantes que maniobraban para colocar el buque en una u otra posición para dar en el blanco. Pero en más maniobras que se hicieron en el mar de la China, Sims observo los avances decisivos que los artilleros ingleses habían empezado a lograr en la precisión del tiro, con solo ligeras modificaciones en la manera de apuntar y disparar Sims se pregunto que ocurriría si esas innovaciones se mejoran más aun y se

llevara a cabo en los barcos. Sims descubrió una manera muy sencilla de mejorar espectacularmente la puntería la elevación y el tiempo del balanceo del barco.

Lo primero que sugirió fue reglar la relación de los engranes de tal manera que el artillero pudiera elevar o bajar fácilmente el cañón siguiendo el blanco en los balances del buque, luego propuso cambiar el sitio la mira del cañón para que el artillero no fuera afectado por el retroceso al disparar.

El resultado seria fuego de puntería continua basándose en los extensos cálculos que realizo Sims en sus notas predijo Entusiasmado con la perspectiva de proporcionar a la Marina tan importante mejora de su rendimiento escribió una carta a sus superiores, solo que su carta no fue tomada en cuenta por el rango que tenia Sims, pero no se limito a solo una carta por dos años mando más de una docena de cartas implorando que prestaran oídos a lo que el consideraba ideas novedosas, ideas que podían modificar y mejorar radicalmente el rendimiento de la artillería naval².

Entre las enseñanzas que se puede derivar de la historia se cuenta:

- reingeniería e innovación decisiva no son cosa nueva. Lo que si es nuevo es la voluntad de muchos altos ejecutivos de aplicar estas técnicas en su negocio.
- Los avances decisivos ocurren por una "visión".
- La terquedad organizacional es siempre el obstáculo numero uno.
- Es indispensable el patrocinio de la alta administración.
- El agente del cambio suele ser una persona fuera o un "contrario".
- El benchmarking³ tiene sus limitaciones.

- La perseverancia es la mayor virtud.

1.1. PORQUE PUEDE FRACASAR LA REINGENIERÍA.

Según Hammer y Champy ⁴ se estima que entre el 50 y el 75 % de las organizaciones que inician proyectos de reingeniería no obtienen resultados espectaculares que esperaban, y mencionan como causas principales las siguientes:

- 1.- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- 2.- No concentrar el esfuerzo en los procesos.
- 3.- Desestimar las opiniones de los empleados.
- 4.- Aceptar resultados de poca importancia.
- 5.- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- 6.- Tolerar que la cultura y actividades existentes se opongan a la reingeniería.
- 7.- Impulsar la reingeniería de "abajo hacia arriba".
- 8.- Asignar el liderazgo del proyecto a alguien no capacitado para ello.
- 9.- Retacear los recursos asignados a la reingeniería.
- 10.- Diluir los proyectos de reingeniería en el resto de las actividades de la empresa.
- 11.- Encarar un gran número de proyectos simultáneamente.
- 12.- Insistir en rediseñar ante el inminente retiro del ejecutivo máximo.
- 13.- Confundir reingeniería con programa de mejoramiento.
- 14.- Concentrarse exclusivamente en el rediseño, en detrimento de la implementación.
- 15.- Querer complacer a todo el mundo.
- 16.- No superar las resistencias.
- 17.- Prolongar demasiado el desarrollo de los proyectos.

Por otra parte se han visto otras causas de probables fracasos de la reingeniería.

- 1.- No proveer estrategias vinculares.
- 2.- No definir claramente las metas y políticas
- 3.- No definir la justificación de aspectos críticos.

- 4.- Considerar que la reingeniería es un proceso de " abajo hacia arriba "
- 5.- No dedicar tiempo suficiente a las comunicaciones e informes de avance,
- 6.-No conducir en forma efectiva a la resistencia inherente al cambio.
- 7.- No asignar los suficientes recursos y tiempo a los proyectos,
- 8.- No proveer retroalimentación en el apoyo directivo.
- 9.- No instalar nuevos sistemas de evaluación.

1.2. ¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA?

Michel Hammer ⁵ "Quien difundió el concepto en 1990, lo definió como un rediseño fundamental y radical de los procesos para obtener mejoras dramáticas en los indicadores críticos de resultados "

Es decir, se enfatiza la obtención de mejora importantes en los indicadores de resultados (participación de mercado, ventas costos, satisfacción del cliente etc.) De nada vale, reducir espectacularmente los desperdicios de una maquina si esa maquina procesa poca producción y la mejora casi no altera los costos totales de fabricación.

En la reingeniería es importante el análisis estratégico previo.

Según D:Morris y J: Brandon ⁶ la reingeniería de una empresa consiste en :

- Redefinir el negocio y determinar el posicionamiento de la empresa en el mercado
- Rediseñar los procesos de trabajo para tener un flujo simple.
- Reestructurar para que la organización se encuentre de acuerdo a las modificaciones realizadas.
- Revitalizar para obtener competitividad en forma continua.

Los conceptos de reingeniería han evolucionado Hammer ⁷ en 1996 la definición que usa es: "la reingeniería adapta las operaciones a las demandas de un medio que ha cambiado"

- Con un rediseño radical de los procesos para obtener mejoras en los resultados
- Con fines defensivos u ofensivos "

En los ultimas tiempos se esta usando la palabra "Workflow" que como sinónimo de automatización y administración de procesos.

El Workflow considera las actividades y tareas relacionadas con la información.

* Aplica los mismos conceptos de automatización fabril e ingeniería industrial a la oficina. La oficina es una fabrica de información.

- Se busca eliminar tareas innecesarias (ahorrando tiempo, dinero, el esfuerzo y costos adicionales) y automatizar el resto de las tareas que son necesarias para esos procesos.

Formalmente los autores citados definen la reingeniería como "la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y rapidez, "Ahora como podemos observar en esta definición se mencionan 4 palabras que son claves para lograr la reingeniería; Fundamental, Radical, Espectacular y Procesos.

FUNDAMENTAL

La reingeniería debe comenzar sin ningún concepto preconcebido. Determina primero "que" debe hacerse y luego "como". Nada se da por sentado y el esfuerzo se centra en "lo que debe hacer "

Al iniciar un proyecto de reingeniería las preguntas básicas se orienta a responder "por que" se hacen las cosas que se hacen. Ello obliga a examinar reglas implícitas consagradas por la costumbre, no siempre las más adecuadas y convenientes.

RADICAL

Rediseñar, de acuerdo con la metodología propuesta por la reingeniería es "reintentar" el negocio, no mejorarlo o modificarlo con cambios superficiales, se trata de ir a la raíz de los procesos.

ESPECTACULAR

La reingeniería tiene que buscar una mejora espectacular, no se trata de obtener economías marginales, sino de "dinamitar" lo existente y cambiarlo enteramente por algo nuevo y mejor.

PROCESO

Se define un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente. Los procesos, que serán objeto de análisis detallado en esta obra, son la esencia de la reingeniería y a su estudio y "reinvención" están dirigidos los mayores esfuerzos.

1.3. OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

De acuerdo a la definición de reingeniería podemos decir que se trata de conseguir la optimización de los recursos de la organización, poniéndolo en coherencia con los objetivos a corto plazo que dimanan del plan estratégico de la compañía normalmente encaminado a satisfacer las necesidades exigencias de los clientes de la forma más eficaz y rentable.

La puesta en escena o ejecución de esta definición la podemos resumir en siete objetivos básicos a realizar.

- 1.- Identificación de procesos horizontales que cruzan a través de las diferentes funciones de las empresas y que forman o deben formar parte de la base del negocio.
- 2.- Identificación y eliminación de los procesos innecesarios y de las actividades no productivas o que no producen valor añadido en los procesos nucleares o fundamentales de la organización.
- 3.- Instalación de los nuevos procesos mediante pruebas piloto y su posterior extrapolación.
- 4.- Cuantificación de las mejoras, absolutamente fundamental para conocer en todo momento y de forma objetiva la mejora real y las tendencias con el paso del tiempo.
- 5.- Implantación de los sistemas de gestión que permitan conocer adecuadamente y controlar las acciones y actividades de los nuevos procesos y organización.
- 6.- Asignación de los responsables de los procesos; al igual que en las organizaciones tradicionales existen los jefes o directores de funciones o departamentos también ahora tendrá que aparecer la figura del responsable o dueño del proceso.
- 7.- Cambio de la cultura y actitud de todos los componentes de la organización, involucrándose en el cambio y apropiándose del mismo, lo que permitirá a la empresa seguir en proceso de mejora continuada.

1.4. PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA ⁸

El desarrollo de nuevas normas adecuadas al moderno ambiente empresarial requiere una elaboración conceptual de los procesos de negocios, Hammer expone brevemente siete principios que han sido de gran utilidad a las empresas que han emprendido la ingeniería.

1.- Organizar por objetivos, no por tareas

En este principio sigue que una persona sea responsable de todos los pasos de un proceso, y en consecuencia diseñe su trabajo en relación con el objetivo en lugar de considerar una tarea aislada. Este criterio se aplica por igual a operaciones industriales y administrativas, y se traduce usualmente en una concentración de responsabilidad que faculta al empleado para tomar decisiones puntuales con el fin de satisfacer una necesidad del cliente.

2.- Los usuarios de los resultados de un proceso ejecutan dicho proceso

Cuando se diseñan esquemas según este principio, se reduce notablemente la necesidad de supervisión - con sus gastos asociados - y se eliminan o limitan mecanismos de coordinación y control que resultan redundantes. Así mismo se facilitan a quienes ejecutan los procesos el planeamiento de capacidad de sus respectivos sectores.

3.- Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información .

Hasta el presente, en la mayoría de las empresas existen sectores que sólo recogen y procesan información generada en otros departamentos. Esto refleja antiguas normas de división del trabajo y parece suponer la incapacidad de los niveles inferiores para actuar de acuerdo con la información que producen.

4.- Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados

Centralización vs. Descentralización es, históricamente, un conflicto clásico. La descentralización es un recurso determinado personal, equipos, repuestos, etc. Provee

mejor servicio a los usuarios, pero a un costo superlativo en términos de burocracia, superposición y pérdida de los beneficios de economías de escala. Actualmente tal situación cambia sustancialmente al contarse con bases de datos, redes de telecomunicaciones y sistemas de procesamiento mediante los cuales se obtienen las ventajas de coordinación, control y escala sin perjuicios del servicio y la flexibilidad operativa.

5.- Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados.

Este principio propone establecer vínculos entre funciones paralelas y coordinarlas mientras sus actividades están en curso y no al terminar el proceso. La coordinación sugerida puede concretarse mediante el uso compartido de bases de datos en sistemas en línea y los recursos de telemática actuales.

6.- Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso

Este principio indica que quienes ejecutan un trabajo deberán también tomar decisiones sobre el mismo, y que en el curso del proceso pueden incorporar sus propios controles. En consecuencia las escalas jerárquicas pueden comprimirse y el esquema orgánico aplanarse. La moderna tecnología de información puede procesar datos y los sistemas expertos, dentro de ciertos límites, proveer el conocimiento que permita a los operadores tomar sus propias decisiones

7.- Capturar información solo una vez y en su fuente original

Antes de la era de la computadora la información era difícil de transmitir y cada sector tenía sus propios requisitos, formularios y urgencias. De ese modo, eran frecuentes las demoras, errores e ineficiencias en la actualidad, a través del desarrollo de la informática

es posible ingresar. En la actualidad, a través del desarrollo de la informática es posible ingresar a un dato, almacenarlo, procesarlo y transmitirlo al instante, contando para ello con códigos de barras, bases de datos relacionales, etc.

1.5. IMPULSORES DE LA REINGENIERÍA.

Cualquier fuese su sector operativo – producción de bienes de capital o consumo, productores industriales o servicios – las empresas líderes del mundo tienden, necesariamente, a replantear profundamente la organización y dinámica de sus negocios para orientarlos hacia los procesos, inspiradas y movilizadas por cuatro parámetros objetivos, que coinciden con los criterios del cliente para estimar valor.

- a) calidad
- b) costo
- c) tiempo de ciclo
- d) servicio

Un análisis primario de las razones que inducen a los dirigentes empresarios a obrar de acuerdo con las propuestas de la ingeniería permite identificar los siguientes factores como elementos decisivos del cambio hacia una nueva época.

Actualmente tres fuerzas por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocidos esas fuerzas son:

Cliente, Competencia y Cambio.

CLIENTES

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto del cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy esta dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades. Esto es

igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas los reclamos muchas veces se expresan en: O lo hacen como yo quiero o lo hago yo mismo.

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte el acceso a mayor información para las empresas que crecieron con mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

COMPETENCIA

La tecnología transforma a la naturaleza de la competencia y la intensifica. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

EL CAMBIO

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también diferente. Los ciclos de vida de los productores han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedaran totalmente paralizadas. Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa que no son los productos, sino los procesos que lo crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga.

Los buenos productos no hacen ganadores hacen buenos productos. Lo que tiene que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso. Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie este en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que se sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional. Lo grave es que estamos entrando en el nuevo siglo, XIX Necesitamos algo enteramente distinto.

1.6. TENDENCIAS DE LA REINGENIERÍA.

- 1.- La reingeniería es la iniciativa número uno que toman los altos mandos para alcanzar sus mejoras estratégicas.
- 2.- La competencia, la rentabilidad y la participación de mercado son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan los altos ejecutivos para apelar a la reingeniería de procesos.
- 3.- La mayoría de los ejecutivos esperan ver resultados de la reingeniería de proceso en un año o menos.
- 4.- Casi la mitad de los ejecutivos apelaran el programa de reingeniería si se puede afectar a por lo menos el 10 % de sus ingresos a gastos, casi el 90 % de los ejecutivos apelara a la reingeniería se va a afectar el 25 % de ingresos o gastos.
- 5.- Las metas de las empresas tales como aumento de rentabilidad, aumento de la satisfacción de los clientes, disminución de costos y aumento de ingresos, son más importantes para los ejecutivos en la reingeniería que las metas de proceso tales como aumentar la precisión y la rapidez.

1.7. COMO OPERACIONALIZAR EL CAMBIO VÍA REINGENIERÍA

El cambio

Se habla mucho de cambio en los últimos años; sin embargo, el cambio siempre ha existido. El cambio es una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos científicos, administrativos, sobre todo, en las expectativas del hombre. El cambio es importante porque las organizaciones deben estar acordes con los requerimientos del medio o entorno, para no volverse obsoletas y, por consiguiente, entre

en un procesos entrópicos y desaparezcan, El desarrollo Organizacional nos ofrece tres tipos de cambio o estrategias de cambio a saber:

Cambio evolutivo: es aquel en donde el Statu Quo (estado en que se encuentran los cuerpos) varía parcialmente.

Cambio sistemático: esta estrategia constituye la mejor forma de implementar el cambio en una organización aquí es Statu Quo cambia totalmente pero poco a poco.

Algunas empresas costarricenses han querido implementar este cambio en forma revolucionaria y por supuesto han fracasado; porque ningún cambio se puede implementar de buenas a primeras. El cambio revolucionario ocasiona un fenómeno llamado " resistencia al cambio " el cual se produce debido a varios factores, como por ejemplo los siguientes:

Factores Económicos: esta es la razón más obvia; los trabajadores se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de promoción.

Incomodidades: aquí el trabajo se siente amenazado, pues su vida tendrá a ser más difícil; se le asignaran deberes adicionales.

Incertidumbre: lo nuevo es siempre amenazador, extraño, generador de miedo, aun cuando sea una mejora en comparación con lo viejo; todo esto radica en que se dan influjos de información errónea.

Símbolos: Los símbolos siempre representan algo; un símbolo no se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas.

Relaciones Personales: Los trabajadores se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, adquiridas a través de su experiencia y socialmente valiosas.

Resentimiento: los trabajadores se sienten incómodos y resentidos por el aumento de ordenes y control.

Actitudes de Sindicatos: los sindicatos se resisten a los cambios, pues en ocasiones la administración no los consulta.

Por estas razones y por otras más, el cambio debe ser planificado, es decir, debe ser una transformación sistemática de las variables del cambio, para crearlas en una realidad que

contribuya en forma efectiva a elaborar una estrategia que cumpla con la Misión / Visión de la organización.

La reingeniería es un proceso total de readecuación de las organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio.

Esta operacionalización se fundamenta en las tres "C"

Cliente: el cliente es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer y por lo tanto hay que pensar como el desea ser atendido.

Competencia: Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

Cambio: Busca que las Empresas sean más efectivas. Eficiencia + eficacia = efectividad.

LA REINGENIERÍA ACTUA EN CINCO CAMPOS SUSTANCIALES:

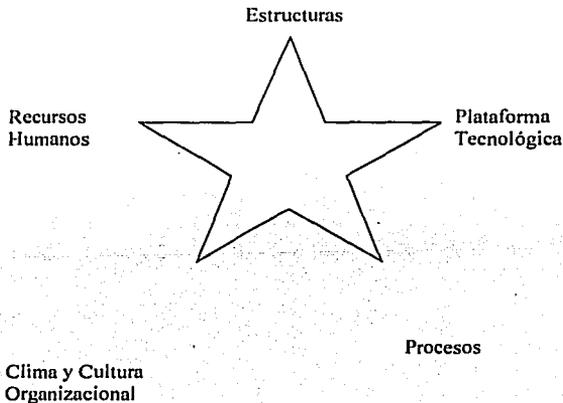


Figura 1.

A) PRIMER CAMPO SUSTANCIAL: ESTRUCTURA

Se debe eliminar en las organizaciones las estructuras piramidales, ya que estas producen lentitudes, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces; claro esta, debemos estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones y facilitando la comunicación.

Debemos organizarnos de afuera hacia adentro, pensando siempre en el cliente. Se debe eliminar el concepto de jefe, y cambiarlo por el facilitador; además, tomar en cuenta que los recursos humanos ya no se administran, sino más bien se lideran. Recordemos también que ahora el trabajador se evalúa no sólo por su facilitador inmediato sino también por sus compañeros, clientes y colaboradores.

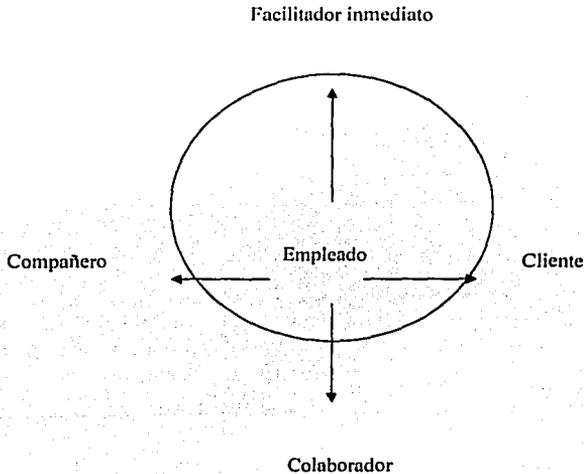


Figura 2.

B) SEGUNDO CAMPO SUSTANCIAL: PROCESOS

El trabajo se debe organizar por sistemas básicos y, de ahí, segregar los procesos y subprocesos; tenemos por ejemplo los sistemas básicos:

- Técnico
- Táctico
- Estratégico
- Administrativo

Debe haber un enfoque sistémico: todo hacia el cliente.

Las jefaturas se deben estructurar por procesos, para evitar los obstáculos en cada uno de ellos.

La responsabilidad debe ser por resultados, sin excusas.

C) TERCER CAMPO SUSTANCIAL: TECNOLOGÍA

La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad decisoria del personal. La tecnología facilita el diseño de los sistemas de información para la calidad del servicio, siempre pensando en el cliente. Así se debe manejar más información y menos papeles.

D) CUARTO CAMPO SUSTANCIAL: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los valores de los trabajadores y la organización, debe ser compartidos, creando un clima propio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos y participativos, creadores de compromiso, entrega, entusiasmo y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras lo mismo: Misión / Visión.

E) QUINTO CAMPO SUSTANCIAL: RECURSOS HUMANOS

Este quinto campo es bastante nuevo para la reingeniería de impacto; así lo expreso Michael Hammer, pues en su teoría de la Reingeniería, dejó por fuera todo lo que tiene que ver con los Recursos Humanos.

El primer punto que toca la reingeniería de Recursos Humanos, es la polifuncionalidad del personal y la rotación de puestos. Todos los trabajadores saben hacer todas las tareas de todos los puestos de la organización. Las funciones del personal deben ser enriquecidas con tareas que saquen al puesto de la rutina y, por supuesto, que lleven al trabajo en equipo. Además, ya se elimina el concepto de "Manual de puestos" cambiándolo por "Manual de clases", es decir, las clases ya no deben ser estrechas sino más anchas.

1.8. CULTURA, VALORES Y PARADIGMAS

Se necesita una cultura orientada al cambio, que presente cualidades como perseverancia en el esfuerzo, inagotables recursos de imaginación y trabajo armónico en equipo, lo mismo que autonomía individual.

Se debe tener una amplia cultura humanamente satisfactoria de lo que se denomina voluntad de proceder, específicamente en los siguientes temas:

- Rendir siempre el más alto grado de competencia
- Tomar la iniciativa y correr riesgos
- Adaptarse al cambio
- Trabajar en cooperación como equipo
- Ser abierto, específicamente en cuanto a la información, al conocimiento y a las noticias de problemas previstos y actuales.
- Confiar y ser dignos de confianza
- Respetar a los demás clientes, proveedores y colegas y respetándonos a nosotros mismos.

- Responder por nuestros actos, y aceptar la responsabilidad
- Juzgar y ser juzgados, recompensar y ser recompensados de acuerdo a nuestro rendimiento.
- De una ser permanentes criticos de una forma constructiva y admitir las críticas en forma positiva.

Se deben profundizar valores tales como:

Valores Económicos:

La nueva organización debe procurar al máximo la generación de riqueza.

Valores para la convivencia social:

Libertad, justicia, tolerancia, igualdad, solidaridad, respeto a las reglas, respeto a la individualidad, verdad, etc.

Valores para el desarrollo humano:

Capacitación y desarrollo integral.

Valores administrativos:

- Comportamiento sistémico
- Conocimiento permanente del mercado y la búsqueda de mayor competitividad.
- La calidad y el servicio a nivel organizacional y de cada puesto de trabajo.
- Preocupación por las diversas entradas de la organización
- Plantación y evaluación estratégica
- La integración estructural
- La dirección participativa de las personas
- Trabajo gratificante
- La investigación
- La estética
- La creatividad.

El fortalecimiento cultural de una nueva organización en un proceso:

- Integro
- Cualitativo
- Simbólico

Debemos partir del paradigma que nos permitan respetar lo establecido y ser clientes del cliente, proveedor del proveedor y participes de la cadena de la creatividad y de la innovación con mucha imaginación buscando simplificar los esfuerzos y procesos con miras siempre al éxito y satisfacción por lo realizado.

Para pensar que no existe el paradigma que nos satisface el 100%, debemos innovar permanentemente con alternativas que nos permiten correr el riesgo pero calculado, controlado con base en la planeación y presupuestación.

Debemos tener paradigma que nos permite obtener resultados creadores en el desarrollo de búsquedas de oportunidades y fortalecimiento de la constante satisfacción del cliente.

Paradigmas tales como:

- Lo último que espera el cliente es lo primero debemos satisfacer
- El dueño de todo el proceso en el servicio es el cliente.
- Nuestra área debe ganar la curva de la experiencia en las líneas de los procesos de negocio de la empresa y ser expertos como los expertos funcionales.
- El servicio se presta con una utilización óptima del recurso, que agregue valor al producto.

En este marco, en proceso e negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería no es hacer más con menos, dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

1.9. RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS

Características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

a) Varios oficios se combinan en uno

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparecen el trabajo en serie. Es decir muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en uno sólo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y reproducir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

B) Los trabajadores toman decisiones

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontal se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

C) Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas; se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los aceleré en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hace el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

D) Los trabajos tienen múltiples versiones

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

E) El trabajo se realiza en el sitio razonable

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar parte del trabajo reaccionadas entre si y realizadas por unidades independiente. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

F) Se reducen las verificaciones y los controles

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente, los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abuso con la dramática disminución de costo y otras relacionadas con el control mismo.

G) La conciliación se minimiza

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que reciba información incompatible que requiere de conciliación.

H) Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlo en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que realizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

I) Prevalen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

1.10. TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN CUANDO UNA EMPRESA REDISEÑA SUS PROCESOS.

1. Cambian las unidades de trabajo: de departamento funcionales a equipos de proceso

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo – un proceso.

2. Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto.

Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de la pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La

mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento – trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso - se elimina con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crece la pericia y la experiencia del trabajador.

3. El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse así mismo. Dentro de los límites de su obligaciones – fechas límites convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impacta en la clase de personas que las empresas deben contratar.

4. La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación

En un ambiente de cambio y flexibilidad es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesita conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida de oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

5. El enfoque de medias de desempeño y compensación de desplaza: de actividad a resultados

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional –trátese de una línea de montaje con maquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable.

6. Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. En un cambio, no una recompensa.

7. Los valores cambian: de proteccionistas a productivos

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

8. Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simple, pero puestos que eran simple e vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver desarrollo profesional del individuo a largo plazo.

9. Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

10. Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes

Las organizaciones más planas acerca a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agregan valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

1.11 REINGENIERÍA Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

Para la PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) la reingeniería representa una alternativa o forma de pensar que comprende sentido común aplicado a concretos y coordinados esfuerzos personales o colectivos, tendientes a motivar o producir cambios radicales en las prácticas tradicionales de efectuar las cosas, propiciando en las tareas actitudes, aptitudes y valores complementarios o facilitadores de una coherente evolución, hacia la más atinada manera de satisfacer nuestras necesidades y la de los demás.

En la apertura comercial que viene México, se hace cada vez más necesario que las empresas en general y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) muy en particular, usen de todos los avances tecnológicos que el tercer milenio pone a disposición de la mayoría de las empresas en el mundo. Esta necesidad de ser asistidos tecnológicamente, parte de los principios básicos de la competitividad empresarial:

- ❖ Calidad
- ❖ Innovación
- ❖ Precio
- ❖ Estrategia comercial

Mejorar la calidad: En el mercado internacional, cada día se mejoran los productos, se innovan o simplemente a través de la tecnología se mejora su presentación y diseño;

como es común a cualquier empresario, lo importante es satisfacer las necesidades del consumidor y presentar un producto igual o mejor al de los demás competidores.

Precio competitivo: En el mercado internacional hay una tendencia de reducción de precios para muchos sectores; para ello, es necesario que la empresa disminuya sus costos de producción a través de mejorar sus técnicas productivas, pues de otra forma tendría que disminuir sus utilidades.

Innovación: El secreto está en crear cada vez algo mejor; nuevos productos, productos complementarios, gamas de servicio de apoyo, nuevos esquemas de distribución, de cobros, de inventarios y en general, crear, inventar e innovar en todos los aspectos relativos a la producción y venta de los productos.

Estrategia comercial: El empresario enfrenta la responsabilidad no sólo de producir bienes sino también de manejar la relación con los compradores así como sus proveedores, organizar y administrar la empresa en su conjunto y diseñar los mecanismos de comercialización y distribución del producto para llegar al punto de venta; en este sentido, se puede tener el mejor producto pero sino se mercadea de manera adecuada no se vende.

NOTA

- (1) CÓMO HACER REINGENIERÍA. RAYMOND L. MANGANELLI. MARKM. KLEIN. LA GUÍA INDISPENSABLE PARA PONER EN PRÁCTICA PASO A PASO LA TEORÍA QUE ESTA CAMBIANDO LAS EMPRESAS. Ed. NORMA . Pag. 3
- (2) CÓMO HACER REINGENIERÍA. RAYMOND L. MANGANELLI. MARKM. KLEIN LA GUÍA INDISPENSABLE PARA PONER EN PRÁCTICA PASO A PASO LA TEORÍA QUE ESTA CAMBIANDO LAS EMPRESAS. Ed. NORMA Pag. 3.4.5.6
- (3) BENCHMARKING: PROCESO SISTEMATICO Y CONTINUO PARA EVALUAR LOS PRODUCTOS. SERVICIOS Y PROCESOS DE TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES QUE SON RECONOCIDOS CÓMO REPRESENTANTES DE LOS MEJORES PRÁCTICAS. CON EL PROPÓSITO DE REALIZAR ORGANIZACIONALES (TOMADO DEL LIBRO BECHMARKING DE MICHAEL J. SPENDOLINI, PUBLICADO POR EL GRUPO EDITORIAL NORMA, ENERO 1995)
- (4) HAMMER MICHAEL Y CHAMPY, JAMES. REENGINEERIG THE CORPORATION: A MANIFESTO POR BUSINESS REVOLUTION, HARPER BUSINESS. NUEVA YORK.1993.
- (5) RENOVACIÓN INTENCIONAL, BUSINESS TRANSFORMATION. PROVOCANDO UN CAMBIO CERTERO EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SUSTANCIALMENTE LOS RESULTADOS RODOLFO E. BIASA, EDICIONES MACCHI; QUINTA EDICIÓN, IMPRESA EN BUENOS AIRES – ARGENTINA EN 1996. Pag 239
- (6) REENGINEERING YOU BUSINESS, MCGRAW – HILL, 1993
- (7) BEYON REENGINEERING EN 1996
- (8) REINGENIERÍA EMPEZAR DE NUEVO. NEREO ROBERTO PARRO. Ed. MACCHI. Pag 20,21,22. Y 23

CAPITULO 2

PROCESO DE EXPORTACIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2. ¿QUÉ ES LA EXPORTACIÓN?

Se quiere una respuesta rápida, exportar es simplemente vender.

Vender en la concepción más ambiciosa de la mercadotecnia, vender en el mercado magnifico, insaciable del mundo. Vender bienes y servicios elaborados en el país que se consume en otro diferente.

Producir y vender en el mercado propio requiere de este esfuerzo y vender en el mercado externo implica una mayor, aunado al conocimiento de otras técnicas procedimientos y métodos aplicables a los actos comerciales internacionales.

Para exportar, lo primero y esencial es mantener y revigorizar la actitud de todo empresario pujante: " lo mejor de mi esfuerzo para mi cliente; lo más y mejores cliente por mi esfuerzo ". Además el exportador debe tener metas claras, ya que solo así quien tiene claras metas puede alcanzarlas.

2.1. CONDICIONES ACTUALES.

Es frecuente leer y escuchar sobre la globalización y que México no puede permanecer ajeno a esa tendencia mundial. La globalización parte de un hecho ineludible; vivimos en un mundo cuyos países y bloques son cada vez más interdependientes. A partir de esa situación, en lo que sigue se analiza este entorno a partir de tres escenarios: el mundial, el nacional y el empresarial.

2.2. AMBITO MUNDIAL. ¿QUÉ PASA EN EL MUNDO?

En el contexto actual, todos los países están obligados a relacionarse unos con otros, son interdependientes en una norma global en la que ninguna nación puede proclamarse como la dominante, puesto que no hay economías autosuficientes. En la actualidad, lo que pasa en cualquier lugar del mundo, afecta al resto de las economías del planeta. Tal es la razón de que se estén formando bloques económicos y suscribiéndose tratados de libre comercio. Vivimos en una economía en la que las ventajas relativas del pasado se están anulando y también al igualarse como resultado de la apertura comercial, es decir, los países los han abierto sus fronteras, al tiempo que reducen sus aranceles de importación. Las economías de todas las naciones crecen de manera interdependiente, lo cual genera nuevos retos y mejores oportunidades.

2.3. AMBITO NACIONAL, ¿CÓMO SE HA INSERTADO MEXICO EN LA GLOBALIZACIÓN?

En el marco de la apertura comercial y de a globalización de los mercados, las empresas mexicanas han tenido que hacer frente a un entorno mundial de intensa competencia y a los diversos obstáculos que cada país impone a la importación de mercancías para proteger a su industria.

Por ello, México ha visto la necesidad de entablar negociaciones comerciales con aquellos países que por su cercanía, son mercados naturales para los productos mexicanos. Así, se han suscrito varios acuerdos y tratados comerciales, mismos que le han permitido al país.

- Ampliar sus mercados potenciales más allá de sus fronteras
- Que sus productos compitan en igualdad de condiciones con los de las empresas de los países respectivos, y
- Tener acceso preferencial.

2.4. ÁMBITO EMPRESARIAL, ¿CÓMO AFECTA LA GLOBALIZACIÓN A LAS EMPRESAS?

En una economía cerrada, el consumidor no tiene posibilidades de elección en material de precio y calidad. En contraste, las múltiples opciones que brinda un mercado abierto y la competencia que este genera favorecen al consumidor final porque cuenta con mayor número de satisfacciones de diversa índole, los cuales pueden ajustarse cualquier tipo de necesidad y de presupuesto.

En contraparte, como productores de bienes y servicios, en México estamos obligados a innovar y desarrollar cada vez más y mejores productos. Ellos exigen cambios drásticos. Sin embargo, este nuevo esfuerzo no debe soslayar las necesidades que plantean los consumidores en su propio entorno.

Los proyectos de exportación deben formar parte importante de los programas de crecimiento de la empresa, por lo que se recomienda considerarlos como una variable de peso en los mismos.

La necesidad de cambio se vuelve una constante y si no se toma en cuenta se corre el riesgo de perder la oportunidad del éxito y salir del mercado. Por eso es recomendable planearlo y asumirlo de la mejor manera.

3. ACTITUD DEL EXPORTADOR

En el comercio exterior, el tamaño de una empresa ya no es tan significativo; basta con el que este bien preparada para que pueda iniciarse en las actividades de exportación. En efecto, la empresa deberá asumir compromisos serios para lograr tal objetivo, así como investigar y explorar nuevos mercados, efectuar una planeación cuidadosa y seguir una estrategia clara de ventas. Aquí cabe señalar que la exportación exige el mismo esfuerzo que cualquier otra iniciativa comercial;

la diferencia es que crece su mercado potencial, pero también aumentan los competidores y las exigencias de calidad y precio del producto.

3.1. VENTAJAS EMPRESARIALES DE EXPORTACION

Algunas ventajas que se obtienen de la actividad exportadora son:

- Acceso a mercados
- Desarrollo y crecimiento de la empresa al generarse mayor dinamismo en ventas e ingresos
- Mayor estabilidad en los negocios de la empresa a no depender solamente del mercado interno.
- Aprovechamiento de la capacidad de producción instalada ociosa
- Reducción de costos al manejarse mayores volúmenes
- Mejorar la calidad y actualización tecnológica de los productos gracias a la competencia internacional.
- Mejora de la competitividad e imagen de la empresa
- Generación de divisas y empleos para el país

3.2. ALGUNOS PUNTOS DE CUIDADO CUANDO SE EXPORTA

En cambio, cuando exporta deberá cuidar especialmente algunos aspectos como:

- Considerar la capacidad de producción para atender los volúmenes de mandados
- Cumplir con las especificaciones técnicas y características requeridas de su producto
- Calcular adecuadamente costos y precio de venta para no perder utilidades o vender debajo de sus costos

- Contar con contratos que consideren obligaciones y derechos de las partes
- Contratar seguros
- Conocimiento de la seguridad del cliente y su historia de pago
- Usar cartas de crédito

3.3. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO EXPORTADOR

El futuro exportador debe considerar los siguientes elementos principales.

- Tener una actitud emprendedora,
- Conocer el proceso productivo,
- Evitar confusiones al momento de negociar,
- Cumplir con exactitud lo que se parte en materia de precio, calidad, tiempo de entrega, remisión de documentos, forma de pago, entre otros,
- Cuidar que las muestras sean representativas del producto que se exportara (es un error remitir las mejores piezas sino son representativas del embarque), y
- Dar flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, mantener una comunicación constante con el cliente, y ofrecer los servicios de postventa

3.4. EL CAMBIO PARA SER EXPORTADOR



Figura 1.

4. ELEMENTOS GENERALES DE LA EXPORTACIÓN

4.1. PUNTO DE PARTIDA: LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

El éxito en el proceso de exportación depende entre otros factores, de una buena recopilación de información. Por ellos es recomendable que otras empresas que desean exportar por primera vez o diversificar sus mercados en el exterior, realizan en primera instancia una investigación documental que les permita establecer un plan estratégico de negocios de exportación (misión, división, objetivos, estrategias y acciones definidos de la empresa) dándole a la actividad exportadora un horizonte de permanencia y no un carácter transitorio o coyuntal, o bien el de una actividad marginal dentro de la producción y las ventas de las empresas.

Con el acopio de información en el futuro exportador contará con un mayor número de elementos para disminuir la incertidumbre y apoyar la toma de decisiones. Las empresas necesitan conocer, entre otros temas, acerca de:

- ¿Cuál o cuáles de sus productos tienen mejores posibilidades de ser exportados?
- ¿En dónde existe demanda para el producto que fabrica la empresa y el precio que puede venderlo?
- ¿A qué competencia se enfrentara?
- ¿Cuáles son los requerimientos y necesidades del mercado?
- ¿Qué normas técnicas o regulaciones deberá cumplir?
- ¿Qué factores geográficos, económicos, políticos y culturales pueden afectar sus posibilidades de éxito?

Identificar el producto adecuado para satisfacer las necesidades de los mercados externos, así como relacionar el o los mejores mercados y la forma de ingresar a ellos, son tres elementos claves para una exitosa operación de exportación.

4.2. UN PRODUCTO QUE OFRECER

Para desarrollar un proyecto de exportación es indispensable cerciorarse de que la empresa está en condiciones de exportar, así como realizar un auto análisis de los productos en un marco global. También es preciso determinar si un producto o una gama de ellos, una vez satisfecha la demanda en México, responde o responden a los requerimientos y necesidades de sus posibles clientes en el extranjero.

Los elementos prioritarios que se han de cumplir son:

- Contar con oferta exportable,
- Calidad,
- Precio competitivo,
- Tiempo de entrega, y
- Servicio postventa.

4.3. SELECCIÓN DEL MERCADO

Una vez que se ha seleccionado el producto que se desea exportar se debe analizar él o los posibles mercados de destino, para determinar un mercado objetivo. Se recomienda explorar en primer termino los mercados que ofrecen ventajas arancelarias a México (por acuerdos y tratados de libre comercio) y en segundo los naturales geográficamente.

Cuando se incursiona en la exportación es preferible no dispersarse. De los mercados probables, hay que elegir el que ofrezca las mejores perspectivas de venta y los mejores riesgos comerciales, así también aquellos que exigen los mejores gastos de iniciación. En este punto es recomendable consultar las fuentes nacionales e internacionales de información para estar en condiciones de realizar una investigación de mercado confiable y actualizada.

4.4. CONOCER EL MERCADO SELECCIONADO.

Una vez realizada la selección del producto y del mercado, se pasa a otra etapa que es la investigación del mercado, la cual debe ser lo más cuidadosa y profunda posible.

Debe incluir un análisis completo de la situación actual del país de destino y sus expectativas en el mediano plazo, principalmente en lo referente al medio ambiente y al producto.

El análisis del medio ambiente incluye:

- Cifras de población,
- Sistema político,
- Entorno económico,
- Estructura social, y
- Grado de desarrollo.

El análisis del producto incluye:

- Infraestructura,
- Telecomunicaciones,
- Ingresos per cápita,
- Competencia,
- Cifras de comercio,
- Tendencias (gustos, modas, preferencias, costumbres, productos sustitutos etc.),
- Canales de distribución, e
- Importadores potenciales.

4.5. PREPÁRECE A EXPORTAR

Una vez que se ha definido el producto y el mercado al que se pretende exportar, la siguiente etapa, es la investigación de la fracción arancelaria del producto, de los documentos y tramites que se involucra en este proceso, la determinación del precio de exportación, la elección del medio de transporte más adecuado, el conocimiento de los acuerdos y los tratados comerciales que México tiene firmados con otros países para poder hacer usos de los beneficios arancelarios, investigar los requisitos no arancelarios (normas técnicas, de seguridad, etiquetado, ecológicas, entre otras), que aplican al producto en el mercado destino y en las formas de pago más utilizadas en el comercio internacional entre otros.

4.6. ACCESO AL MERCADO

Esta es una de las etapas que se considera como una de las más difíciles en virtud de conocer quien esta demandando "X" producto en el mundo no es tan fácil. Sin embargo existen diversos medios a través de los cuales se pueden contactar con un cliente potencial, entre ellos se encuentra:

- Acudir al centro Bancomext más cercano a su localidad y consultar los directorios especializados de importadores que tienen un acervo documental,
- Consultar las demandas por productos Mexicanos que detectan las consejerías comerciales y que publican en la revista negocios internacionales Bancomext ,
- A través del Simplex (Sistema Mexicano de Promoción Externa),
- El portal de Bancomext en Internet, y
- Participando en algunas de las ferias internacionales como visitante o expositor.

5. OTRAS FORMAS DE EXPORTAR

En el camino de la exportación en común encontrar empresas (principalmente pequeñas y medianas) que no tienen la infraestructura para realizar esta actividad en forma directa. Sin embargo esto no debe significar un obstáculo para incorporarse a este proceso, ya que es posible hacerlo de manera indirecta enviando sus mercancías a través de terceros. Esta es la manera más simple de exportar.

La empresa vende en su propio mercado a un exportador final, el cual envía los productos finales a mercados en el extranjero. En este caso, los riesgos comerciales no varían mucho a los que plantean las ventas en el mercado nacional y se generan diversos beneficios:

- Integración de la cadena productiva en el país de exportación.
- La empresa puede especializarse en producir mejor y en mayor cantidad mientras que, la empresa exportadora se encarga de realizar otras actividades de comercialización (investigación de mercado, publicidad, transporte, seguros, financiamiento, etc.).
- Mejorar la calidad para exportar.
- Alienta la participación de los exportadores indirectos en el mercado de exportación directa.

Cualquier empresa puede convertirse en exportador indirecto con base a las figuras de:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Exportadores indirectos,• Proveedores de la industria maquiladora y pitex,• Empresas integradoras• Empresas de comercio exterior (Ecex)• Proveedor de la industria terminal automotriz. |
|---|

Figura 2.

6. LA TECNOLOGÍA Y LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

En las PYMES ¹ por problemas propios de su dimensión, tienen que enfrentas ciertos retos para hacer cambios tecnológicos (limitaciones económicas y de negociación, principalmente), pero a la vez su tamaño les brinda ciertas ventajas para adecuarse al cambio tecnológico por ejemplo:

- Son mucho más flexibles que las grandes empresas para adaptarse a los nuevos procesos productivos de las transformaciones de los mercados; en algunas empresas grandes, la adecuación al cambio puede tomar años, a las empresas pequeñas pueden estar listas en meses.
- Las empresas medianas y pequeñas pueden integrarse más fácilmente a los procesos de las grandes empresas en procesos de sub-contratación y proveeduría.
- Las PYMES ocupan menos tiempo en innovarse.
- Tratándose de proyectos de inversión y tramites de financiamiento, los procesos en las PYMES son mucho más cortos que en las grandes empresas.

Sé ha detectado que las principales necesidades tecnológicas inciden en los siguientes aspectos:

- Costos mejorables de materias primas, materiales y componentes
- Capacidad instalada ociosa
- Deficiencias diseño en producto e imagen.
- Mejoras en aspectos de producción.
- Insuficiente promoción de productos
- Obsoletos instrumentos de distribución y mercadotecnia.
- Calidad de productos
- Falta de técnicas para el manejo de recursos humanos, materiales y financieros

7. LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN LAS PYMES ²

La gestión tecnológica en la empresa es la aplicación de un conjunto de practicas que le permiten establecer una estrategia en manera tecnológica congruente en planes de negocio.

Usted puede iniciar su plan tecnológico a través de las siguientes acciones o pasos:

Inventariar.

Consiste en recopilar tecnologías disponibles a nivel mundial lo cual implica conocer las tecnologías utilizadas y dominadas por la empresa que constituye su patrimonio tecnológico.

Vigilar.

Significa estar alerta sobre la evolución de nuevas tecnologías sistemáticas de las fuentes de información de la empresa como a vigilar la tecnología de los competidores. Identificar el impacto posible de la evolución tecnológica sobre las actividades de la empresa.

Evaluar.

Determinar la competitividad y el potencial tecnológico propio estudiar posibles estrategias de innovación e identificar posibilidades de alianzas tecnológicas.

Enriquecer

En esta etapa se trata de:

- Diseñar estrategias de investigación y desarrollo,
- Prioridad tecnologías emergentes, clave y periféricas,
- Definir una estrategia de adquisición de equipo y tecnologías externas,
- Definición de proyectos conjuntos o alianzas,
- Determinar estrategias de financiamiento a proyectos,

Asimilar.

Una vez que haya repasado los pasos anteriores ahora procede asimilar y actuar, en la explotación sistemática del potencial tecnológico mediante:

- Programas de capacitación,
- Documentación de tecnologías de la empresa,
- Desarrollo de aplicaciones derivadas de tecnologías genéricas
- Gestión eficiente de recursos.

Proteger

Por último resta proteger la tecnología de su empresa a través de establecimiento de una política de propiedad intelectual que incluyen: patentes, derechos de autor, marcas, diseños industriales, y secretos.

Cabe indicar que equivocadamente se piensa que la tecnología es un aspecto que tiene que ver solamente con actividades de la producción a través de los cuestionamientos sobre como mejorar un producto existente, cómo ingeniar uno nuevo y como hacer más productos.

No, la tecnología es una herramienta que esta vinculada con todas las actividades de la empresa, existiendo tecnología para (entre otras muchas):

- El diseño del producto
- El diseño del envase

- El diseño del embalaje
- El manejo de los materiales
- El transporte
- El almacenamiento
- La mercadotecnia
- Los canales de distribución
- El diseño y operaciones de planta
- El desarrollo de software
- El desarrollo del producto
- La planificación y presupuesto
- La administración de oficinas
- La capacitación de recursos humanos
- El desarrollo del personal
- La motivación del personal
- Los sistemas de información y comunicación en toda la cadena de actividades de la empresa

8. FUENTES DE TECNOLOGÍA PARA LA EMPRESA

Dentro de los sitios o lugares donde se puede obtener información tecnológica se encuentran los siguientes:

- Bibliotecas y centros de información: ofrecen información abundante sobre productos, procesos y equipos, de acceso libre y de muy bajo costo.
- Institutos de investigación y universidades: ofrecen información tecnológica de vanguardia, consultoría, asistencia; las universidades como generadoras de conocimiento poseen acervos completos, especializados, difíciles de encontrar en otro lado y, la mayoría de las veces, a precios bastante accesibles. Asimismo, dentro de estas instituciones se localizan expertos en casi todas las áreas tecnológicas, quienes pueden ser contratados como asesores.

- **Proveedores:** además de la provisión de insumos, componentes y equipo, poseen alto nivel de especialidad en campos tecnológicos de interés para la empresa. Por eso es importante cultivar relaciones creativas que rebasen la simple compraventa de bienes y servicios.
- **Cliente:** la empresa puede beneficiarse con la experiencia tecnológica de su cliente, quien tiene el contacto permanente en el mercado y los avances tecnológicos requeridos para satisfacerlo.
- **Empresas, consultores y firmas de ingeniería:** ofrecen soluciones tecnológicas probadas a los problemas de la empresa. Los mecanismos de acceso se basan en el licenciamiento o negociaciones de co-inversión.
- **Internet:** la red mundial permite a un sinnúmero de universidades y centros de investigación en todo el mundo y desde luego a los oferentes directos de tecnología.
- **Exposiciones y conferencias:** este método puede ser útil para detectar tecnologías novedosas sobretodo por que es explicado en vivo y en ocasiones por los mismos autores, lo cual ofrecen la oportunidad de retroalimentación con los comentarios y preguntas que hacen los demás asistentes. Asimismo se convierte en un método útil para hacer contactos con quienes están estrechamente relacionados con el campo de conocimiento de interés.
- **Literatura técnica:** este tipo de material es útil cuando se requiere información técnica detallada, para ello se recomienda buscar publicaciones más actualizadas. La literatura de ciencia y tecnología CyT puede ser una fuente muy amplia de información, pero muy productiva.
- **Contactos organizaciones:** Las membresías a asociaciones internacionales u organizaciones industriales permiten a los usuarios recibir información periódica; por este medio se identifica a consultores técnicos, expertos y otros intermediarios con conocimiento en las áreas de ciencia y tecnología que son de interés para la organización.

- Personal de la empresa: Las reuniones del personal de diversas áreas para discutir situaciones de interés para la empresa son, generalmente una manera valiosa de lograr un intercambio de ideas, las cuales una vez debidamente estructuradas, aportan elementos de cambio tecnológico para la compañía.

9. ASISTENCIA TECNOLÓGICA A LAS PYMES

Dada la importancia de estos aspectos par ala promoción y facilitación del comercio exterior, Bancomext ha desarrollado tres servicios destinados a satisfacer las principales necesidades sobre estas materias a la comunidad empresarial a través de los siguientes esquemas:

- Comercio electrónico (E-commerce) que permite a los exportadores aprovechar las ventajas de la tecnología de la información (TI)
- Programas de Asistencia Técnica y Campañas de Imagen (PAT) destinado a encauzar recursos técnicos y económicos a las PYMES.
- El Centro Promotor de Diseño, fideicomiso constituido con la participación de Bancomext para mejorar la competitividad de los productos y servicios en cuanto a los temas relacionados con el diseño en la exportación.

10. PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA Y CAMPAÑAS DE IMAGEN,(PAT)

Bancomext cuenta con el Programa de Asistencia Técnica y Campañas de Imagen, el cual tiene como misión apoyar a las empresas pequeñas y medianas exportadoras directas e indirectas, encausando recursos técnicos y económicos que permitan mejorar sus procesos productivos, cumplir con normas y

certificaciones requeridas en el exterior, desarrollar estudios de mercado internacionales, así como campañas de imagen de productos mexicanos, con el fin de incrementar su calidad, competitividad y posición en los mercados internacionales.

Los lineamientos del programa se concentran en los siguientes aspectos:

- Identificar problemas específicos que indican claramente en la productividad o competitividad del sector empresarial, con el fin de generar programas de asistencia técnica en respuesta a sus necesidades,
- Generar un efecto multiplicador de los programas de asistencia técnica, al involucrar a varias empresas de una rama industrial que compartan un problema similar,
- Compartir los costos de la asistencia técnica entre las empresas y Bancomext, generando un compromiso real de las partes.

Asimismo, se otorga apoyo en forma individual en los siguientes casos:

- A empresas pequeñas o medianas que requieran obtener alguna norma o certificación para poder exportar,
- A empresas que producen un insumo, parte o componente que incide en una cadena productiva de exportación,
- Para la aplicación, en escala comercial, de una mejora o innovación tecnológica desarrollada por un centro de investigación prestigiado, que pueda dar lugar a su difusión en la industria, con la consecuencia mejora en competitividad.

El apoyo se brinda mediante la contratación de especialistas, consultores y/o centros de investigación públicos o privados, nacionales y/o extranjeros, que proporcionen asistencia técnica en forma directa a la empresa.

El posicionarse en Internet y ejercer el comercio electrónico brinda oportunidades de:

Aumentar la credibilidad con la proyección de una imagen profesional actualizada y más sólida.

11. EL DISEÑO EN LA EXPORTACIÓN ³

Un factor de suma importancia antes de iniciar el desarrollo de un nuevo producto o la mejora de uno ya existente, es investigar las preferencias, hábitos, necesidades, etc., del futuro usuario o consumidor. Llevar a cabo un análisis del mercado para obtener mayor cantidad de información referente a los clientes y competidores potenciales, es una etapa previa indispensable y muy valiosa para estar en condiciones de iniciar un proyecto de diseño.

En el mercado internacional, además de competir con calidad y precio, es imperativo lograr una diferencia de los productos. Por ello, en este apartado se aborda el tema del diseño como un factor estratégico en la actividad de exportación y 5 aplicaciones del mismo que se deben considerar como relevantes, ya que proporcionan valor agregado, diferenciación y productividad:

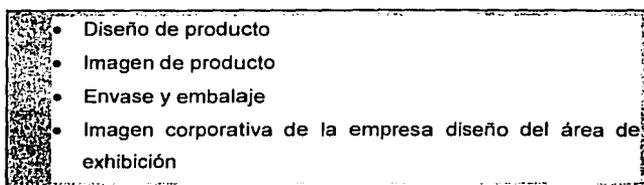
- 
- Diseño de producto
 - Imagen de producto
 - Envase y embalaje
 - Imagen corporativa de la empresa
 - diseño del área de exhibición

Figura 3.

11.1. DISEÑO DEL PRODUCTO

Para lograr la buena aceptación de un producto por parte de los consumidores, es importante considerar los siguientes pasos:

- El producto debe satisfacer una cierta necesidad del consumidor; este aspecto se refiere al objetivo esencial para el que fue creado,
- La presencia del producto deberá ser atractiva; lo que implica el uso correcto de texturas, colores y apariencia de los materiales,
- El precio del producto deberá ser adecuado a las expectativas del cliente y al desempeño del mismo producto ⁴,
- El producto deberá ser durable, lo cual significa seleccionar los materiales de manera adecuada y tener un correcto funcionamiento,
- Es de vital importancia ofrecer la mejor calidad de producto, en relación con productos similares nacionales o extranjeros

Figura 4.

Es importante considerar al diseño como factor para agregar valor al producto, debido a que:

- Optimiza las funciones, mejora el desempeño, adecua la apariencia del producto a las preferencias y gustos de los consumidores y, en algunos casos, incrementa la seguridad de uso en los productos,
- Aumenta la calidad de los atributos, mimos que son considerados por los clientes,
- Optimiza los factores que conforman el precio del producto, al economizar insumos, racionaliza la mano de obra y, en general, mejora los procesos de fabricación.

Figura 5.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11.2. IMAGEN DEL PRODUCTO

Prácticamente es imposible comercializar, de manera exitosa un producto carente de aquellos elementos que lo identifiquen, contengan, protejan, e informen de sus características y ventajas. De ahí la importancia de cuidar lo siguiente:

Marca comercial

La marca comercial de un producto se podría comparar con el apellido que identifica a los miembros de una familia. Por ejemplo, una empresa produce mermelada, salsa y mayonesa, las cuales se identifican en el mercado con una sola marca.

Etiquetado.

Por lo general todos los productos que ofrecen en diferentes puntos de venta se encuentran envasados en algún tipo de frasco, lata o caja. Para su identificación, las etiquetas juegan un papel muy importante.

Ya que en muchos casos el producto no se puede ver físicamente a través del envase, las etiquetas comunican al consumidor las características y ventajas del producto, así como la información general requerida por las autoridades. Es por ello que la aplicación del diseño es de importancia primordial para presentar y diferenciar al producto.

La información principal que debe incluir la etiqueta de los productos, es la marca comercial, el nombre del producto, leyendas y textos legales, tales como, nombre del fabricante, país de origen, contenido neto, fecha de caducidad, código de barras tabla de valores nutrimentales, entre otros.

Manuales e instructivos

Una gran cantidad de productos tiene que ser complementados con manuales de uso o con instructivos de armado. La producción de estos deberá ser en los idiomas propios de los países de destino de los productos. También, deberán ser claros y, en algunas ocasiones, tener apoyo de fotografías o ilustraciones para facilitar su entendimiento.

Catálogos de productos

Cada vez es más común la promoción de productos por medio de catálogos, de tal manera que se han convertido en un sistema de ventas muy eficaz.

Este elemento proyecta, tanto la imagen de la empresa, como la de sus productos y así funciona como un importante representante de la empresa. Un catálogo de productos cumple la labor de enlazar a los productos de la empresa con los clientes. En este medio impreso se pueden incluir información gráfica y textual muy detallada de los productos: dimensiones, colores, funciones, ventaja sobre productos similares precios, condiciones de pago, etc.

Publicidad

Existen diferentes medios y técnicas publicitarias para dar a conocer un producto o las nuevas ventajas de uno ya existente. Los medios se deberán de elegir de acuerdo con los sectores del mercado a los que este enfocado el producto y, por supuesto, a los recursos disponibles. Cualquiera que sea el medio elegido, con este se deberá explicar, demostrar y convencer de una manera efectiva las bondades y ventajas de producto.

11.3 ENVASE Y EMBALAJE

El envase y el embalaje también se deben considerar como parte integral del producto, ya que realizan las funciones de contener, envolver, proteger e identificar.

El envase es el recipiente que esta en contacto con el producto; en cambio, el embalaje es el que facilita las operaciones de transporte y manejo de los productos envasados.

Las funciones principales, tanto del envase como del embalaje, son:

- Exhibir el producto
- Permitir la conservación de los productos que contienen,
- Proteger y permitir la manipulación, transporte y comercialización del producto,
- Reducir las mermas y desperdicio, facilitar la separación, clasificación y selección de los productos

Figura 6.

En lo que se refiere al diseño estructural de la forma y los materiales del envase y del embalaje, es necesario considerar:

- Las ventajas, desventajas, aspectos ecológicos y limitaciones de los materiales utilizados, los aspectos mercadológicos, la resistencia y el aprovechamiento de los espacios, de acuerdo con la forma diseñada
- La estandarización de las dimensiones según las diferentes presentaciones del producto.

Figura 7.

En específico, el envase debe:

- Comunicar de manera adecuada el mensaje mercadológico,
- Captar la atención del consumidor,
- Destacar de entre sus vecinos de anaquel, sobresaliendo entre sus enemigos y competidores,
- Invitar al consumidor a que lo tome entre sus manos, que lo observe y lo compara,
- Hablar del producto contenido, de tal manera que el consumidor desee poseerlo.

Figura 8.

11.4. IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA

Por imagen corporativa se entiende todas las actividades, manifestaciones y elementos de una empresa que está en contacto con grupos de personas: empresarios, empleados de la empresa, clientes, proveedores, competidores instituciones, autoridades y él público en general. Cada uno de estos grupos se formará una imagen en función de lo que puedan ver y sentir.

Hay gran cantidad de puntos de contacto entre la empresa y los grupos antes citados:

- La atención personal de los representantes de la empresa, en la que se aprecian aspectos como amabilidad, puntualidad, formalidad, buena presentación y conocimiento,
- El contacto con los elementos impresos de papelería que produce la empresa: hojas membretadas, tarjetas de presentación, sobres, hojas de cotización, facturas, folletos corporativos, catálogos de productos, publicidad y artículos promocionales, entre otros.
- Las instalaciones de la empresa, tanto administrativas, los anuncios de identificación en fachadas los uniformes de los empleados, la rotulación de los vehículos, las áreas de exhibición, tanto en ferias y exposiciones como en los diferentes puntos de venta.

- La calidad, el diseño, el precio de sus productos y los servicios postventa que se requieran,
- Las etiquetas, los envases y embalajes, los instructivos y los manuales de uso.

Figura 9.

11.5. DISEÑO DEL ÁREA DE EXHIBICIÓN

Las empresas participantes en alguna feria comercial, tanto en México como en el extranjero, reciben durante el evento una gran cantidad de visitantes interesados en sus productos. Estos visitantes pueden convertirse en clientes.

Los clientes potenciales se irán formando una idea de la empresa y sus productos por la información y atención que reciban en el área de exhibición, durante la feria, por lo que la empresa deberá preocuparse por la imagen y el buen funcionamiento de su exhibición, tomando en cuenta las siguientes consideraciones;

- Contar con un diseño funcional en el interior del pabellón, considerando las áreas de circulación de visitantes, las áreas de atención personalizada y una pequeña bodega, entre otros,
- Los elementos gráficos de apoyo deberán atraer la atención de los visitantes,
- Se deberá llevar a cabo una correcta exhibición de los productos, apoyada con una ambientación e iluminación adecuada,
- Contar con folletería y catálogos para proporcionar información completa, se recomienda obsequiar, como promoción de la empresa, algún artículo utilitario,
- Proyectar de manera gráfica la identificación, tanto de la empresa como de las marcas de sus productos,
- Finalmente, es muy importante en el área de exhibición sea atendida por personal amable, que posea el conocimiento de la empresa y sus productos y que cuente con capacidades de negociación y persuasión.

Figura 10.

12. REGISTRO DE MARCAS Y PROPIEDA INDUSTRIAL

En el comercio internacional resulta necesario proteger los derechos de propiedad industrial por ejemplo: inversiones, marcas o diseños comerciales, ya que tanto las marcas como las mercancías son susceptibles de plagio, lo cual deteriora la imagen de la empresa o de la mercancía y ello afecta la rentabilidad de los negocios.

Para evitar practicas, tanto México como otros países cuentan con leyes y organismos para la protección y el registro de los derechos de propiedad industrial. Asimismo, nuestro país ha ratificado varias convenciones internacionales y ha firmado convenios bilaterales con diversas naciones con el objeto principal de brindar la protección necesaria a todas las empresas mexicanas que participan en el comercio internacional.

Con motivo de la apertura comercial, en México se han realizado múltiples adecuaciones a las disposiciones legales que afectan el comercio exterior. Entre los avances en la materia destaca la creación de Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, organismo descentralizado de la administración pública, cuya principal función es llevar el registro de patentes, marcas, diseño e invenciones, a fin de que toda persona o empresa quede protegida de cualquier plagio o piratería.

13. PROGRAMA DE IMPORTACIÓN TEMPORAL PARA PRODUCIR ARTÍCULOS DE EXPORTACIÓN (PITEX)⁵

Beneficios

1. Quienes suscriban un PITEX podrán importar temporalmente:

- a) Materias primas, partes, componentes, materiales auxiliares, envases, material de empaque, combustibles y lubricantes.

- b) Estos insumos pagaran el monto de aranceles que corresponda a los insumos no originarios incorporados en la mercancía exportada a uno de los países miembros del TLCAN, conforme al procedimiento que se explico en un apartado anterior.
- c) Contenedores y cajas de trailer.
- d) Herramientas, equipos y accesorios de investigación, de seguridad industrial y productos necesarios para la higiene, aséptica, y para la prevención y control de la contaminación ambiental de la planta productiva, manuales de trabajo y planos industriales, así como equipo de telecomunicación y cómputo.
- e) Maquinaria, aparatos, instrumentos y refacciones para el proceso productivo, equipo de laboratorio, de medición y de prueba de sus productos y los requisitos para el control de la calidad, para la capacitación de su personal, así como para el desarrollo administrativo de la empresa; este último cuando se trate de instalación de nuevas plantas industriales.

Las mercancías del inciso c) y d) pagaran el impuesto general de importación como si se importaran en definitiva.

El impuesto a pagar podrá ser el arancel preferencial establecido en los Programas de Promoción Sectorial.

Los bienes señalados anteriormente podrán permanecer en territorio nacional de acuerdo a los plazos establecidos en la Ley Aduanera.

14. CUENTA ADUANERA ⁶

La cuenta aduanera constituye un instrumento financiero que permite a los contribuyentes importar en forma definitiva mercancías y bienes de activo fijo, mediante depósitos en las instituciones de crédito y casas de bolsa autorizadas por el monto de las contribuciones y en su caso de las cuotas compensatorias que

correspondan. Si el plazo que para cada caso está establecido, la mercancía se retorna al extranjero, el contribuyente podrá recuperar el monto de depósito así como los rendimientos que se hubieran generado a partir de la fecha en que se efectúa el depósito y hasta el momento en que se cancele dicha cuenta.

Este mecanismo tiene su base legal en los artículos 85, 86 y 112 fracción II de la Ley Aduanera, en los artículos 117, fracción II; 119, segundo párrafo, 118, 119, 120, 153, 154 y 175 del Reglamento de la Ley aduanera.

Características

Mercancías destinadas a un proceso de transformación, elaboración o reparación.

- Dieciocho meses para su retorno al extranjero,
- Productos terminados, únicamente para repararlos, adaptarlos o transformarlos,
- El monto del depósito incluirá las cuotas compensatorias y las contribuciones que correspondan,
- No incluirá el derecho de Trámite Aduanero (DTA), y
- El contribuyente debe llevar un sistema de costeo que identifique claramente la parte que se incorpore al producto a exportar.

Bienes que serán retornados en el mismo estado

- Tres años de plazo para su retorno al extranjero,
- El monto del depósito incluirá el impuesto general de importación, el impuesto al valor agregado, y en su caso, las cuotas compensatorias, y
- El contribuyente puede dar aviso a la casa de bolsa o institución bancaria (incluso antes de concluido el plazo), para que transfiera el depósito y sus rendimientos a la cuenta de la Tesorería de la Federación (TESOFE), correspondiente a las mercancías que vaya a exportar.

15. EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR (ECEX)

El decreto para regular el establecimiento de empresas de comercio exterior (ECEX), se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 11 de abril de 1997 de exportaciones e inversiones: SECOFI.

Objetivo:

- Promover el establecimiento de Empresas de Comercio Exterior.

Beneficios generales

- Obtener la Constancia de Empresa Altamente Exportadora
- Inscribirse en el Programa de Importación Temporal para producir Artículos de Exportación.
- Podrán bajo el tratamiento de exportación definitiva, adquirir mercancías de proveedores nacionales a una tasa cero de IVA.
- Gozaran de un trato preferente de Nacional Financiera, que les proporciona asistencia y apoyo financiero para la consecución de sus proyectos, de acuerdo con la normatividad vigente. Asimismo, ofrece a las ECEX y sus proveedores servicios especializados de capacitación y asistencia técnica.
- El Banco Nacional de Comercio Exterior, otorga una reducción de 50% en el costo de los productos y servicios no financieros que dicha institución determine mediante su programa de apoyo integral a esas empresas.

16. EMPRESAS ALTAMENTE EXPORTADORAS (ALTEX)

El decreto para el fomento y la operación de las empresas altamente exportadoras y los que lo reforman se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 3 de mayo de 1990, 17 de mayo de 1991 y 11 de mayo de 1995².

Objetivo

- Otorgar facilidades administrativas y de financiamiento a las empresas Altex.

Beneficios

- Devolución inmediata del IVA cuando se tenga saldo a favor,
- Acceso gratuito al Sistema de Información Comercial administrado por la SECOFI y el Bancomext.
- Excepción del requisito de segunda revisión de las mercancías exportadoras en la aduana de salida, siempre que estas se hayan despachado en una aduana interior,
- Posibilidades de nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos, previa autorización de la SHCP.

17. MECANISMOS DE EXPORTACIÓN INDIRECTA

La más sencilla y utilizada es la exportación indirecta; en esta el exportador indirecto es el que provee insumos que se incorporan a bienes que se venderán en el mercado exterior aquellas empresas inscritas como maquiladoras, PITEX o que cuenten con un registro ECEX. Con el simple hecho de ser proveedor de insumos de una empresa exportadora ya se convierte en un exportador indirecto; por eso que se ofrecen beneficios para los exportadores indirectos, es decir, para los proveedores de exportadores.

Como una forma de apoyo fiscal del gobierno al exportador indirecto se establecieron esquemas para gravar con tasa 0% de IVA por la enajenación en territorio nacional de los insumos o materias primas utilizadas en la producción de una mercancía destinada a la exportación. Para gozar de dichos beneficios existentes dos tipos de mecanismos:

- Constancia de exportación (solo aplicable en ventas entre empresas PITEX, o maquiladoras, entre PITEX y maquiladoras o a la inversa)), y
- Tratamiento de exportaciones definitiva a través de procedimientos virtuales.

18. COMISIÓN MIXTA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES (COMPEX)

La Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX) reúne a las autoridades que participen en las operaciones de comercio exterior y recibe el planteamiento y las iniciativas de los exportadores para eliminar trabas y restricciones a la exportación. Asimismo, en su seno, las autoridades y los exportadores concentran las acciones que permitan fortalecer las ventas en el exterior, apoyar proyectos de gran envergadura regional y definir medidas que hagan mucho más operativo los apoyos al exportador y que agilicen los tramites. En la Complex se proponen las acciones promocionales que se llevaran a cabo en coordinación con los gobiernos de las entidades federativas.

Por tanto, todo problema concreto que obstaculice las ventas externas, eleve costos o aumente el tiempo de las exportaciones, y que la autoridad competente no soluciones ni le brinde apoyo, conviene presentarlo, a esta Comisión por escrito o a través de Internet modulo@secofi.gon.mx

19. FERIAS MEXICANAS DE EXPORTACIÓN (FEMEX)

Las bases de la Femex se encuentra en el diario de la Federación del 11 de abril de 1997 (Dependencias para tramites de exportación e inversión: SECOFI).

Objetivo

Fomentar la realización de ferias en el país para promover las exportaciones de mercancías mexicanas a los mercados internacionales.

Para efectos de este ordenamiento se entiende por feria un acto de realización periódica en el que diversos expositores exhiben u ofrecen uno o más productos o servicios con la finalidad de fomentar sus relaciones comerciales internacionales y atraer a posibles compradores del exterior.

Características

La SECOFI emite un certificado de Ferias Mexicanas de Exportación que se entrega a:

- Los organizadores de ferias cuando cumplan, entre otras cosas, con lo siguiente:
 - ◆ Promuevan las exportaciones como objetivo fundamental,
 - ◆ Se comprometan a realizar la feria tres veces ininterrumpidas,
 - ◆ Inviertan por lo menos 1.2 millones de pesos, y
 - ◆ Garanticen la participación de por lo menos 100 empresas expositoras y 100 compradores extranjeros.

- Los constructores de recintos para la realización de ferias.

Beneficios

- El Bancomext proporcionara apoyos financieros a los organizadores de ferias que cuenten con el Certificado de Feria Mexicana de Exportaron, al amparo de un programa que ofrece:
 - ◆ Prestarles el servicio de banca de primer piso,
 - ◆ Otorgarles crédito conforme a los productos financieros vigentes,
 - ◆ Promover sus eventos en escala internacional, y
 - ◆ Apoyar la participación de compradores profesionales de otros países.

Los titulares del certificado contarán, además, con los apoyos financieros y las facilidades administrativas y de promoción que las dependencias y entidades de la administración pública federal establezcan en el ámbito de su competencia.

20. OTROS APOYOS NO FINANCIEROS DE BANCOMEXT

La estrategia de Bancomext para las actividades proporcionales considera cinco objetivos principales para enfrentar los retos que impone la dinámica mundial del comercio y la inversión.

- Identificar y desarrollar empresas con oferta exportable, apoyándolas con asistencia técnica para la adaptación de sus productos al mercado internacional.
- Mejorar cuantitativa y cualitativamente la posición de la oferta mexicana de bienes y servicios en los mercados externos a base de concentrar esfuerzos en un programa de promoción selectiva asentado en proyectos dirigidos a productos y mercados específicos.

- Aprovechar la tecnología de punta en materia de sistemas y telecomunicaciones para difundir oportunidades de negocios en México y en el exterior.
- Fortalecer la concertación de alianzas estratégicas y la promoción de inversión extranjera en México, en un entorno en el que se interrelacionan la exportación de productos y servicios con proyectos de inversión, subcontratación y maquila.
- Integrar el binomio promoción financiamiento mediante esquemas que apoyen de manera integral la participación de las empresas mexicanas en el comercio exterior.

Para llevar a cabo su actividad promocional en el exterior el Bancomext cuenta con un grupo de promotores en comercio e inversión que se apoya en una sólida infraestructura de comunicaciones y sistemas que le permite estar en contacto permanente con el Centro de Servicios al Comercio Exterior (csex) y las direcciones regionales en todo el país.

Los principales servicios que ofrecen las representaciones en el exterior, son los siguientes:

- Análisis de mercados.
- Detección y difusión de oportunidades de negocios.
- Identificación de importadores e inversionistas.
- Promoción de inversión extranjera.
- Apoyo en la participación de eventos internacionales.
- Desarrollo de proyectos comerciales.
- Agendas individuales de negocios en el exterior.
- Investigación de mercados.
- Canales de distribución.
- Promoción de oferta exportable.

21. DESPACHO ADUANAL ⁷

Una parte importante de la exportación es el despacho aduanal, que no es otra cosa más que el conjunto de actos y formalidades relativas a la salida de mercancías del territorio nacional a través de la aduana, para ello el exportador deberá presentar las mercancías en la aduana (interior, fronteriza o marítima) a fin de que sean examinadas por la autoridad; acompañadas de ciertos documentos y liquidando los impuestos de exportación que en escasas ocasiones procedan.

Es obligación de quienes exporten mercancías presentar en la aduana un pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal ⁸. En los casos en que las mercancías estén sujetas a regulaciones o restricciones no arancelarias a la exportación, el pedimento debe soportarse con los documentos comprobatorios de cumplimiento de esas regulaciones o restricciones. Dicho pedimento de exportación se debe acompañar de:

- La factura en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías, de preferencia en dólares estadounidenses,
- Los documentos que comprueben el cumplimiento de las regulaciones o restricciones no arancelarias a la exportación,
- Es recomendable indicar los números de serie, parte, marca y modelo, o en su defecto, las especificaciones técnicas o comerciales necesarias para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares.

El despacho aduanero se debe realizar por conducto de un agente o apoderado aduanal quienes están legalmente autorizados para actuar a nombre del exportador. La tarifa que el agente aduanal suele aplicar por sus servicios es del 0.18% del valor total de la exportación. Se recomienda que antes de solicitarlos se acuerden tanto los honorarios como otros gastos complementarios: por ejemplo, los tramites relacionados con el despacho de las mercancías exportadas.

Es posible que deban hacerse erogaciones adicionales por demoras, sanciones administrativas, manejos y manipulaciones especiales de las mercancías; en estos casos, el exportador debe solicitar que se aclaren y sustenten, para conocer todos aquellos atribuibles a la actuación del agente aduanal.

El pedimento de exportación permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la SHCP para los efectos fiscales que correspondan (devolución o acreditamiento de contribuciones e IVA, principalmente).

En cada operación de exportación debe pagarse el derecho de tramite aduanero (DTA) , el cual se actualiza cada tres meses en el Diario Oficial de la Federación. Será función del agente o apoderado aduanal hacer esta operación y cargar el costo en la cuenta correspondiente.

Al exportador corresponde pagar todas las diferencias en dichas contribuciones, así como las multas y recargos a que se haga acreedor por inexactitud o falsedad de los datos e informes que haya proporcionado al agente aduanal, considerando lo dispuesto en los artículos 54 y 195 de la Ley Aduanal. Estas faltas podrían llegar a ser muy graves y poner en riesgo el prestigio fiscal del exportador.

El agente aduanal será responsable solidario de la veracidad y la exactitud de los datos y la información suministrados, la determinación del régimen aduanero de las mercancías, la clasificación arancelaria y las contribuciones causadas, así como el cumplimiento de las demás obligaciones en materia de restricciones o regulaciones no arancelarias que se apliquen a dichas mercancías.

Los documentos que se anexan al pedimento deben proporcionarlos el exportador, incluida la carta de encargo o encomienda, en la cual, bajo protesta de decir verdad, el exportador girara instrucciones al agente aduanal para que realice el despacho aduanero en forma clara y precisa. En esta deben establecerse por lo menos los siguientes datos:

- Quién confiere el encargo,
- A qué agente aduanal se le confiere,
- Fecha y lugar,
- Tipo de mercancías,
- Bultos,
- Valor y calidad,
- Régimen aduanero de exportación,
- Otras recomendaciones sobre el embarque.

Además de los señalados, los documentos que generalmente se requieren para la exportación son:

- Copia del Registro Federal de Contribuyentes (RFC), con homoclave y domicilio fiscal de la empresa,
- Carta de encargo para el embarque de la mercancía,
- Reservación en la agencia naviera en la que se efectuara el embarque de la mercancía, en caso de tratarse de un despacho por aduana marítima; si no se cuenta con dicha reservación dar instrucciones a la agencia aduanal para que la solicite por cuenta del exportador,
- Si se trata de contenedores, solicitar su oportuno envío para cargarlos con la mercancía que se exportara y tenerlos listos para su embarque con tres días de anticipación,
- Si la clase o naturaleza de la mercancía así lo requiere, deberá agregarse lo siguiente:
 - Permiso o autorizaciones,
 - Certificado de análisis químicos,
 - Lista de empaque.

El certificado de origen en caso de que el comprador extranjero lo solicite aunque no es obligatorio presentarlo en el despacho aduanal de exportación.

22. FACTURA COMERCIAL ⁹

Para fines aduaneros, en México es posible exportar sin factura, pero en el país de destino es necesario que todo embarque se ampare con una factura comercial. Esta se presenta en original y seis copias, con firma autógrafa, en español o inglés y debe incluir la siguiente información:

- Aduana de salida del país de origen y puerto de entrada del país de destino,
- Nombre y dirección del vendedor o del embarcador,
- Nombre y dirección del comprador o consignatario,
- Descripción detallada de la mercancía (nombre con el que se conoce la mercancía, el grado o la calidad, la marca, los números y los símbolos que utiliza el fabricante, relacionado cada renglón con los bultos o la lista de empaque), no debe contener descripciones numéricas, ambiguas o confusas,
- Cantidades, peso, y medidas del embarque,
- Precio de cada mercancía enviada, especificando el tipo de moneda (el valor de la operación debe expresarse en moneda de inmediata convertibilidad.
- Tipo de divisa utilizada,
- Condiciones de venta de acuerdo a los Términos Internacionales de Comercio (INCOTERMS) utilizados [FOB, CIF, lugar, destino] Términos de negociación Internacional. Los montos por concepto de flete, primas de seguro, comisiones y costos de embalaje para el transporte deben desglosarse en caso de que el cliente lo solicite o según las condiciones de venta. En el país destino, estos conceptos pueden ser parte de la base gravable para calcular los impuestos a la importación, lugar y fecha de expedición si la factura se compone de dos o más hojas, estas deben numerarse consecutivamente (por ejemplo: 1/5, 2/5, etc.).

23. LISTA DE EMPAQUE

La lista de empaque es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y saber que contiene cada bulto o caja; por ello debe realizarse un empaque metódico, que coincida con la factura. Con la lista de empaque se garantiza al exportador que durante el tránsito de sus mercancías se dispondrá de un documento claro que identifique el embarque completo ya que, en caso de percance, se podrá hacer, sin mayores dificultades, las reclamaciones correspondientes a la compañía de seguros.

En la lista indicara la cantidad exacta de los artículos que contienen cada caja, bulto, envase u otro tipo de embalaje. En cada uno se deben anotar, en forma clara y legible, los números y las marcas que lo identifiquen, mismo que deben relacionarse en la factura, escribiéndose al lado la descripción de cada una de las mercancías que contiene. Se debe preocupar empacar junta la mercancía del mismo tipo, ya que esto simplifica la revisión de la aduana y se evita que esta sea más profunda.

Un embarque confuso (que contenga mercancías diferentes en un solo paquete y que no estén debidamente relacionadas) propicia que el funcionario de la aduana, al tratar de establecer la cantidad de un solo tipo de mercancía, verifique todos los bultos o cajas. Ellos genera gastos de maniobra no considerados, lo que aumenta el costo del producto, el tiempo de entrega y los riesgos para el buen resguardo de las mercancías.

En este desglose debe indicarse el peso y el volumen (describiendo el tipo de empaque y embalaje utilizados), en forma detallada; hay que agregar la información específica de que se dispone, así como el análisis químico, en su caso.

La lista de empaque la elabora el exportador en original y seis copias, se utiliza como complemento de la factura y se encarga al transportista.

También es recomendable la medida de los bultos, debido que en algunos casos el flete se cotiza por la relación peso-volumen-valor del embarque ¹⁴.

24. CERTIFICACIÓN DE CALIDAD Y CUANTIFICACIÓN DE MERCANCÍAS

Para reducir los riesgos inherentes a la operación de comercio exterior puede acudir a empresas internacionales que vigilan e inspeccionan la carga, a fin de asegurarse el cumplimiento de las normas pactadas. Las ventajas de estas empresas son:

- Cuentan con una red internacional de expertos en diferentes temas técnicos, la cual abarca la mayoría de los puestos y centros industriales del mundo,
- Cuenta con reconocimiento oficial para ciertos actos en la mayoría de los países; además, tienen la representación de gobiernos o entidades de corte internacional,
- Brindan una extensa gama de servicios en comercio exterior, entre los que se encuentran:
 - Supervisión de calidad, cantidad y peso,
 - Supervisión de empaque, estiba o descarga,
 - Supervisión de temperaturas,
 - Supervisión de fumigaciones,
 - Control de calidad,
 - Cantidades de carga y descarga en buques e inspecciones previa para asegurar su limpieza, supervisión e inspección de embalaje,
 - Inspección y evaluación de productos conforme a normas internacionales.

25. EL TRANSPORTE Y SUS DOCUMENTOS

El transporte permite que el consumidor tenga oportunamente el producto en el estante y a buen precio; por tanto, puede determinar la venta de una mercancía. La trasportación es uno de los factores significativos del costo de una operación de comercio internacional y puede significar el fracaso o el éxito de una empresa.

25.1. CARACTERISTICAS

Para competir con éxito en los mercados internacionales es indispensable efectuar una análisis exhaustivo del medio de transporte. Un parámetro importante de este análisis son los costos y la oportunidad en la entrega. por ejemplo, en el caso de los productos perecederos, cuya vida comercial es corta y se envían a mercados lejanos, poco se tiene que analizar para decidir que la vía aérea es el medio idóneo.

Asimismo, como regla general, toda mercancía cuyo valor en relación con su peso sea alto conviene remitirla por vías aéreas, ya que el costo de transporte incide en proporción muy baja en el costo del producto. Además hay que tener en cuenta que a menor tiempo de transporte, son menores los riesgos, las primas de seguros son más bajas y los costos de embalaje también disminuye.

En cambio, en el caso de productos manufacturados, cuyo peso y volumen son altos y hay que enviarlos a un comprador del que nos separa el mar, lo más recomendable es la vía marítima. Sin embargo, no en todos los casos es fácil dividir el medio de transporte, sí terrestre (ferroviario o camión), marítimo o aéreo o una combinación de dos o varios.

El costo del transporte no repercute en forma significativa en la presión de algunos productos como los electrónicos; caso distinto es la madera y, aun más, la sal. En este último el transporte es el costo más representativo para fijar el precio final.

Además del precio, se deben considerar otros factores para elegir el medio de transporte, ya que si el transportista ofrece un servicio irregular, difícilmente se tendrá una entrega a tiempo, lo que provoca quejas de los clientes o incluso la pérdida de ellos¹⁰.

Para el transporte es necesario considerar todo el recorrido de la mercancía, de acuerdo con la negociación pactada. En función de la anterior, algunos medios que se utilizan son los siguientes:

Desde la fábrica hasta el puerto o el aeropuerto de salida:

- Ferrocarril,
- Camión,

Desde el puerto o el aeropuerto de salida, hasta el puerto o el aeropuerto de llegada:

- Aviación,
- Barco,
- Combinación de estos.

Desde el puerto o el aeropuerto de salida, hasta el almacén del comprador:

- Tren,
- Camión,
- Barcaza,
- Piggy back (semirremolques en plataforma de ferrocarril),
- Multimodal (combinación).

También debe tomarse en cuenta la manera a que el cliente desea recibir su producto: en camión cerrado o de plataforma. Si la lluvia, el hielo, la nieve o el calor perjudican la carga, habrá que optar por el semirremolque de caja o el contenedor. otro elemento que hay que considerar es la contabilidad de los almacenes o de los puertos por los que transitara la mercancía a de disminuir las posibilidades de robo.

Para decidir los medios idóneos de transporte es importante considerar el costo financiero del capital invertido en los inventarios en tránsito y en bodega. Cuando éstos son elevados, el transporte más rápido será el más deseable. Hay que considerar que mientras más lento es un transporte más baja son sus tarifas; pero el costo financiero se eleva por el inventario requerido.

El valor unitario, el peso y el volumen del producto tienen mucha importancia en el costo de transporte. Las relaciones valor-peso y valor-volumen son variables fundamentalmente para tomar una decisión.

En los productos con una relación valor alto-peso bajo o valor alto-volumen bajo, los costos del transporte tienden a reducirse, en tanto que los de inventarios tienden a aumentar, por ejemplo:

- En el caso de los aparatos electrónicos, la importancia del costo del transporte en el precio final es reducida. No obstante, un inventario elevado resulta del uso de un medio de transporte poco costoso y lento (15 o 19 días de viaje), genera un alto costo por la elevada inversión que se requiere,
- En contraparte, si se recurre a un transporte rápido (2 días) se requiere una cantidad menor de mercancía. Ello implica un menor capital invertido y por ende un costo financiero inferior al que genera un transporte lento. Con ello el beneficio económico final se optimiza.

25.2. DOCUMENTO DE TRANSPORTE

Es el título de consignación que expide la compañía transportista, en original y seis copias, en el que se indica que la mercancía se ha embarcado a un destino determinado y se hace constar la condición en que se encuentra. A partir de este momento el transportista es responsable del envío y la custodia de la mercancía hasta el punto de destino, de acuerdo con las condiciones pactadas.

Este título se incluye en la documentación que se envía al importador. Los términos del documento de transporte deben, por supuesto, coincidir con los de la carta de crédito o, en su caso, con los del contrato de venta y la factura.

Dependiendo del medio de transporte que se utiliza, este documento se denomina:

- Guía aérea (Airway Bill) [aéreo],
- Conocimiento de embarque (Bill of Lading) [marítimo],
- Carta de porte [autotransporte],
- Talón de embarque [ferrocarril],

El documento debe coincidir con lo señalado en los documentos citados (factura, lista de empaque, etc.) en lo referente a la descripción de la mercancía, las características del embalaje y las cantidades (por ejemplo, 20 bultos, 10 cajas, etc.). asimismo, se debe conservar la copia del documento de transporte debido a que constituye a un respaldo en caso de problemas ¹¹.

26. SEGUROS

El seguro de transporte de carga

El seguro incluye una serie de coberturas para resarcir el asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran los bienes muebles o semovientes durante su transporte por cualquier medio o combinación de medios. Lo debe contratar quien tenga interés en la seguridad de los bienes durante el destino final.

Durante el tránsito de los bienes se cubre los riesgos por pérdida total o parcial y por daños materiales sufridos a causa de algunos de los siguientes siniestros: incendio, explosión, hundimiento, colisión, caída de aviones, volcaduras y descarrilamiento.

Si el cliente lo solicita de manera expresa, la cobertura puede ampliarse a otros riesgos, como robo por bulto (total o parcial), contacto con otras cargas, manchas, roturas, derrame, oxidación y mojadura de agua, ya sea dulce o de mar.

Para cubrir riesgos especiales, las empresas aseguradoras realizan un análisis previo y los efectúan por convenio expreso. Tales riesgos son: huelgas y alborotos populares, guerra robo con violencia o asalto a mano armada, desviación o cambio de ruta, trasbordo u otra variación de la ruta, así como almacenaje en exceso durante su tránsito.

Las coberturas de los seguros no incluyen los siguientes aspectos: violación a cualquier ley o reglamento; demora; pérdida de mercado; dolo o culpa grave del asegurado; robo en el que intervenga directamente un enviado, empleado o dependiente del asegurado; falta de peso por evaporación o pérdida de humedad, así como derrames por envases o embalaje deficientes.

Los seguros tienen vigencia desde el momento en que los bienes quedan a cargo del porteador para su transporte, continua durante el curso normal de su viaje completo. Cuando se solicita solo por el recorrido desde el puerto marítimo o aduana terrestre de entrada al país hasta el punto de su destino final, se considera como seguro intermedio o parcial.

La suma máxima de responsabilidades debe corresponder al total del valor de factura, más fletes, derechos o impuestos de importación y todos los gastos asegurados aceptan, previa negociación, un aumento de hasta 20% del valor de la mercancía por concepto de ganancia.

27. ¿QUÉ ES UN ARANCEL?

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías del mercado receptor. Se gravan las mercancías que

se importan a fin de proteger a las similares que se fabriquen en el país. Por su parte, los aranceles a la exportación, aunque se establecen en casos excepcionales, tienen igual finalidad protectora, pero en este caso la contribución disminuye el ingreso real del comerciante con el objetivo de asegurar el abastecimiento del mercado nacional ¹².

De acuerdo a la Ley de Comercio Exterior (Art. 12), existen tres clases de aranceles; Ad valorem, específico y mixto.

- Ad valorem: se expresa en términos porcentuales y se aplica sobre el valor en aduana de la mercancía. Este impuesto de importación se calcula con base en el valor de la factura, el cual debe determinarse conforme a las normas internacionales previstas en el artículo VII del Acuerdo de la Organización Mundial de Comercio (OMC, antes GATT). En esas disposiciones se define que el valor de aduana será la transacción, es decir, el precio realmente pagado o por pagar por las mercancías cuando estas se venden para su exportación al país de importación, siempre y cuando se cumplan con lo establecido en el propio artículo VII ¹³.
- Específico: se expresa en términos monetarios por unidad de medida, por ejemplo: US\$5.00 por metro de tela ; US\$150.00 por cabeza de ganado. En este caso el valor real, calculando o ficticio de la mercancía no tiene ninguna transparencia fiscal. Así con base en estos ejemplo, en el arancel específico no se considera si el precio de la tela es muy elevado o muy bajo (a diferencia del ad valorem, que sí diferencia precios y calidades).
- Mixto: es una combinación de los dos anteriores (ad valorem y específico); por ejemplo: 5% ad valorem mas US\$1.00 por metro cuadrado de tejido poliéster.

28. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA ¹⁴

Las mercancías, sin excepción alguna, deben clasificarse arancelariamente al pasar por las aduanas, a fin de identificar de manera clara y precisa que tasa porcentual de arancel les corresponde pagar de acuerdo al tipo de arancel aplicable, así como vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias tales como permisos previos, cuotas compensatorias, regulaciones sanitarias, de etiquetado, etcétera, a las cuales estén sujetas.

Se entiende como "clasificación arancelaria", el orden sistemático-uniforme de todas las mercancías en una nomenclatura determinada en la que cada mercancía se le identifica a través de un código numérico general que significa lo mismo en la mayoría de las aduanas del mundo.

Las mercancías que se integran al flujo del comercio internacional se clasifican con base en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA), el cual ha sido adoptado por la mayoría de los países.

La clasificación arancelaria de las mercancías es un tema muy importante dentro de los sistemas de control de comercio exterior dado que:

- Permite efectuar estadísticas y controles homólogos para la mayoría de países en el mundo, ya que la clasificación de un producto en México, por ejemplo, será la misma que se aplicara en países que también utilizan el SA,
- Permiten tener un mismo identificador común en el mundo, a manera de nombre común para todos, en todas partes, sin importar el idioma,
- Facilita el estudio del comercio exterior, ya que por medio de la fracción arancelaria se puede determinar cuanto se importa y se exporta de un producto.

Gracias a este sistema una misma mercancía se codifica en forma idéntica tanto en las tarifas de importación como en las de exportación de casi todos los países, a nivel de seis dígitos; a estos seis dígitos se les conoce como "subpartida arancelaria" o fracción arancelaria de exportación en México; quedo como sigue:

0101.11
Capítulo _____
Partida _____
Subpartida o fracción arancelaria de exportación _____

28.1. TRATAMIENTOS ARANCELARIOS

Los primeros países pueden otorgar diversos tratamientos arancelarios en función del país de origen de la mercancía que llega a sus aduanas. Por ello, sus aranceles de importación pueden constar hasta de tres columnas:

- La primera identificación el arancel general que aplique a todos los países miembros de la OMC, que generalmente es el tratamiento de nación más favorecida (NMF) ¹⁵ o arancel general,
- La segunda corresponde al arancel aplicable a mercancías originarias de países a los que se concede trato preferencial (arancel inferior al general o excepción del mismo) como resultado de un acuerdo o tratado comercial,
- En la tercera se puede encontrar los aranceles a las mercancías de países a los que se ha impuesto una sanción o castigo económico, por lo que si arancel es superior al general. Es el llamado trato diferencial.

29. REGULACIONES NO ARANCELARIAS

Las regulaciones al comercio internacional de mercancías han sido divididas en dos grandes grupos: las arancelarias y las no arancelarias.

Las regulaciones arancelarias son los impuestos (aranceles) que deben pagar en un país los importadores y exportadores en las aduanas por la entrada o salida de las mercancías. Conocer este tipo de regulaciones que inciden en el producto que se desea comercializar en algún mercado resulta relativamente fácil, toda vez que generalmente se encuentran en una Tarifa Aduanera. En este sentido, la tarifa aduanera es considerada como un instrumento que proporciona transparencia y certidumbre al exportador y al importador. En México, la tarifa que regula los aranceles a la exportación se encuentra en la Ley de Impuesto general de Exportación.

Las regulaciones no arancelarias son las medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países, sea para proteger la planta productiva y las económicas nacionales, o sea para preservar los bienes de cada país en lo que respecta a medio ambiente, sanidad animal y vegetal, o para asegurar a los consumidores la buena calidad de las mercancías que están adquiriendo o darles a conocer las características de las mismas. Estas resultan, por su naturaleza, más difíciles de conocer, interpretar y cumplir, lo que ocasiona que en muchos casos no sea tan transparente, ya que se originan en varias fuentes y no siempre resultan fácil su interpretación y, al igual que los aranceles, pueden ser modificaciones en tiempos relativamente cortos.

No obstante que el número de regulaciones no arancelarias existen en los diferentes mercados es muy amplio, algunas son más conocidas y se emplean con mayor frecuencia en el comercio internacional de mercancías.

Es importante tener en consideración que en muchos casos, aunque el exportador pueda obtener una preferencia arancelaria parcial o total para su producto, al llegar a la aduana del país importador la mercancía puede ser determinada por no cumplir con alguna regulación no arancelaria, incluso en los casos de naciones

incluidas en los diversos Tratados de Libre Comercio que México ha firmado con otros países. De ahí la importancia de conocer estas disposiciones antes de exportar, para saber si puede ser cumplidas ¹⁶

Estas regulaciones se dividen en dos clases: las cuantitativas y las cualitativas.

Regulaciones no arancelarias cuantitativas

- Permisos de exportación
- Cupos
- Medidas contra prácticas desleales de comercio internacional dumping y subvenciones

Regulaciones no arancelarias cualitativas

- Regulaciones de etiquetado
- Regulaciones sanitarias
- Regulaciones de envase y embalaje
- Normas técnicas
- Normas de calidad
- Regulaciones de toxicidad
- Regulaciones ecológicas
- Marcado de país de origen

30. METODOLOGÍA PARA DEFINIR EL PRECIO DEL PRODUCTO A EXPORTAR ¹⁷

El exportador debe tener un conocimiento preciso del costo en que ha incurrido para fabricar o comercializar un producto destinado a la exportación. Éste es el punto de partida para determinar el precio más conveniente. En condiciones normales de libre mercado, el costo es el límite inferior del cual no puede bajar el precio de venta; el superior lo determina la elasticidad del mercado. Por lo tanto, la fijación del precio de venta oscila entre un límite inferior fijo (costo) y uno superior negociado y establecido por el mercado y el producto, principalmente.

El cálculo del costo de un producto de exportación debe considerar elementos diferentes de los que se toman en cuenta para el mercado nacional. Ello se debe a que en este último, por ejemplo, se incluyen gastos de publicidad, los cuales no deben repercutir necesariamente en el costo del producto de exportación. Lo mismo sucede con los impuestos de importación que se tuvieron que pagar por ciertos insumos utilizados en el proceso de producción y que posteriormente se devuelven, sea mediante el Draw Back o por la aplicación de la cuenta aduanera. El cálculo de costos es como elaborar un traje a la medida, el cual exige una serie de precisiones acerca del proceso de fabricación y de comercialización.

El empresario debe hacer inicialmente un análisis contable en el que defina sus estrategias y cuide no descapitalizarse, programando una rotación de su flujo financiero que le permita contar con un precio competitivo de exportación. El método que se propone a continuación debe analizarlo el empresario para cada caso en particular, sobre todo si la empresa se encuentra en su punto de equilibrio o con un margen mínimo debajo de él, en la atención del mercado nacional. El procedimiento se denomina costo variable unitario total.

30.1. COSTO VARIABLE TOTAL

Una manera de integrar y distribuir los costos que se integran al producto es considerar los siguientes tipos:

- i. Costos variables de fabricación
 - materia prima. Costo por concepto de los insumos o bienes a transformar que se procesan y que dependen de la cantidad de compra o producción.
 - Mano de obra. Costo del trabajo humano, el cual varía según el grado de especialización y si es por contrato o destajo.
 - Otros gastos variables. Costos en que se incluyen con motivo de la fabricación y que son distintos de los dos anteriores (por ejemplo, depreciación del equipo cuando esta se realiza en función de las unidades fabricadas).

- ii. Costos de comercialización

El costo de fabricación incluye todos los conceptos relativos a la elaboración de un producto hasta que este se encuentra en bodega. Todo el esfuerzo posterior para lograr que el consumidor lo adquiera constituye el costo de comercialización, entendiendo este como los gastos en que se incurra por las siguientes actividades, entre otras:

- i. Investigaciones y estudios de mercado,
- ii. Promoción de ventas,
- iii. Publicidad,
- iv. Estadística de ventas, y
- v. Ventas y sus costos administrativos.

Entre estas actividades hay algunas que se generan gastos de forma que independiente de sí se vende o no; estos se denominan gastos constantes de

comercialización (sueldo de personal de ventas, rentas, publicidad por contrato, entre otros).

iii. Costos de exportación

es la suma de los gastos que originan los diferentes actos encaminados a la exportación. Estos actos varían dependiendo de la negociación o cotización que se realice, los cuales se establecen mediante el término de negociaciones internacionales utilizado. Ya que cada exportación es única, no original el mismo tipo de actos y por tanto los gastos de exportación no son iguales.

Los principales costos de exportación se clasifican de las siguientes manera:

- Costos constantes que se originan por mantener una unidad o gerencia de exportación, sueldo y renta entre otros, y
- Costos variables ocasionados por la realización concreta de la exportación.

Así, el costo variable unitario total de un producto por exportarse se compone del costo variable de fabricación adicionado del costo variable de exportación; los costo variable de comercialización se pueden no incluir, ya que sólo tienen como propósito principal la comercialización en el mercado interno.

31. ELEMENTOS Y DOCUMENTOS BÁSICOS

El comercio ya sea a nivel nacional o internacional, es el intercambio de bienes por dinero (expresado en cualquier instrumento de pago), por lo que en toda transacción comercial deben encontrarse los siguientes elementos:

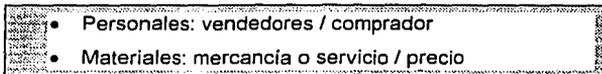
- 
- Personales: vendedores / comprador
 - Materiales: mercancía o servicio / precio

Figura 10.

También es necesario reconocer que al igual que todas las actividades humanas, el acto de comercio se debe ubicar en el tiempo y en el espacio en el cual se realiza.

Y para que las operaciones de compra-venta de mercancías o servicios resulten satisfactorias para los participantes es necesario que:

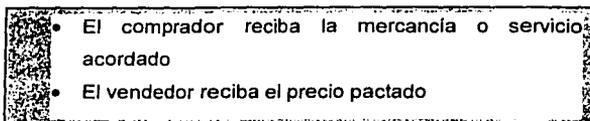
- 
- El comprador reciba la mercancía o servicio acordado
 - El vendedor reciba el precio pactado

Figura 11.

Esto es muy simple y además cotidiano, cuando el intercambio comercial se realiza en forma simultanea, es decir, que los participantes se reúnen en el mismo lugar y en el mismo tiempo.

Pero en el comercio internacional, la realidad no es así; ya que se lleva el riesgo de que alguna de las partes no reciba a satisfacción la contraprestación acordada; que:

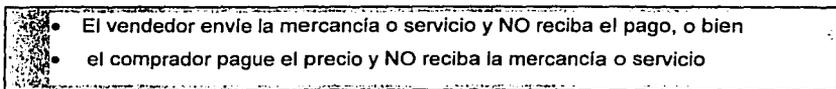
- 
- El vendedor envíe la mercancía o servicio y NO reciba el pago, o bien
 - el comprador pague el precio y NO reciba la mercancía o servicio

Figura 12.

De lo anterior, la primera recomendación general que debe tomarse en cuenta es que antes de embarcar mercancías al extranjero, se debe contar con referencias¹⁸ de la parte de la compra o vendedora, en su caso.

En cuanto a la forma de pago a elegir, también es conveniente saber que hay evidencias documentales que representan a las mercancías y a los pagos que intercambian los particulares que realizan un acto de comercio ²¹.

32. PRINCIPALES FORMAS DE PAGO ¹⁹

En el comercio internacional se cuenta con varias formas para realizar o recibir los pagos de las mercancías. En forma muy general, algunas de ellas son las siguientes clasificadas por su nivel de seguridad:

Nivel de seguridad	}	Bajo	}	Cheque
				Giro bancario
				Orden de pago
		Medio		Cobranza
				Internacional
		Alto		Carta de crédito

La selección de forma de pago se puede ir ajustando por el mayor nivel de experiencia y confianza que de manera reciproca se van teniendo las partes; cuando han tenido la oportunidad de comerciar entre sí como su solvencia moral y económica.

De ellas, la carta de crédito es la que sin duda la mayor seguridad al exportador de que cobrara en su plaza.

Asimismo es indispensable no olvidar negociar previamente entre las partes, quién y cómo cubrirán los gastos y las comisiones de los bancos que intervengan en la instrumentación de la forma de pago elegida.

32.1. APOYO FINANCIERO AL EXPORTADOR

La competitividad en la actividad exportadora exige con frecuencia contar con los recursos económicos suficientes para conquistar los mercados internacionales y crecer en ellos.

Por ello, muchas empresas requieren contar con mayor liquidez para producir y exportar eficientemente, circunstancia que le hace requerir de financiamientos que estén a su alcance en condiciones de un bajo riesgo.

Poder contar y utilizar convenientemente un crédito, puede traer a las empresas beneficios económicos, legales y financieros que le permiten hacer negocios más sólidos y rentables: cuando se tienen mas recursos derivados de la obtención de un crédito se podrá pagar oportunamente a proveedores y negociar mejores precios; será posible pagar a los empleados en tiempo y mantener su productividad y en general, se tendrá una mayor oportunidad para producir, almacenar, transportar, negociar, vender y financiar las ventas de exportación. También se ampliaran su oportunidad de importar, sustituir importaciones o exportar. Adicionalmente, parte del costo de utilizar el crédito permite a las empresas deducir sus pagos de impuestos.

La adecuada utilización de un crédito es más importante en mercados o regiones donde la economía esta deteriorada y las empresas descapitalizadas, se aumenta la ventaja competitiva ya que es posible aumentar las ventas y disminuir los costos de operaciones y, en general, tener mayor margen de maniobra para emprender nuevos retos y nuevos proyectos. Por lo general, trabajar con recursos de la Banca en proporciones adecuadas, aumenta la rentabilidad de la inversión de las empresas productivas.

Contar con recursos adicionales, permiten negociar con una mayor dimensión empresarial y capacidad económica, a la vista de sus clientes, proveedores,

empleados y publico en general. Es lo que en el medio de los negocios se conoce como mejorar su nivel de liquidez.

Dada la importancia que el comercio exterior tiene para el país, Bancomext puede actuar como Banca de primer piso, es decir, otorga créditos de manera directa sin la participación de la Banca Comercial.

En el comercio internacional, los bancos desempeñan un papel de gran importancia (tanto los del país del vendedor como los del país comprador) utilizando mecanismos que dan certidumbre a ambas partes en el cumplimiento de sus compromisos, agilizando la obtención de documentos y la ejecución de pagos. Por ello, no es posible imaginar que en las operaciones con el exterior, se pueda prescindir de los servicios de este tipo de instituciones.

Con el fin de brindar a la comunidad empresarial mexicana un apoyo integral que le permita incrementar su competitividad internacional, el Banco Nacional de Comercio Exterior, además de ofrecerle los servicios de información, asesoría, capacitación, asistencia técnica y promoción, le brinda los servicios de asistencia financiera, entre los que se encuentran:

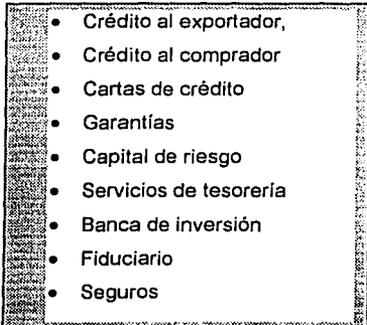
- 
- Crédito al exportador,
 - Crédito al comprador
 - Cartas de crédito
 - Garantías
 - Capital de riesgo
 - Servicios de tesorería
 - Banca de inversión
 - Fiduciario
 - Seguros

Figura 13.

El banco proporciona estos servicios directamente o por medio de los intermediarios financieros, a fin de aprovechar su infraestructura y facilitar el acceso a dichos servicios ²³.

Asimismo, el Banco atiende en todos los estados del país a través de los Centros Bancomext , a empresas con potencial de exportación, exportadores directos e indirectos e. Incluso, a compradores extranjeros que realizan importaciones de bienes y servicios producidos en México.

Para obtener un crédito directo del Bancomext ²⁰, es necesario que la empresa requisiere una solicitud que el propio Banco le proporciona, la cual deberá contener información como la siguiente:

- Datos del solicitante (sujeto a crédito),
- Necesidad de financiamiento y razón (monto y destino del crédito),
- Condiciones, plazos, tipo de crédito, garantías, moneda, forma de pago, plazos
- De gracia, fuente de pago, referencias de crédito y forma de disposición de los recursos, entre otros,
- Información legal, de mercado, técnica y financiera.

Una vez probada la solicitud, el Banco ofrece los siguientes servicios financieros:

33. CRÉDITO AL EXPORTADOR ²¹

Este tipo de crédito esta dirigido a empresas con proyectos visibles, desde los puntos de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero, de producción de bienes o servicios no petroleros que directa o indirectamente genera divisas.

Con este tipo de crédito se apoya a las empresas mexicanas para que cuenten con los recursos necesarios para financiar las etapas de su ciclo productivo: acopio y mantenimiento de materias primas; producción y existencias de bienes

terminados; importación de insumos; pago de salarios de la mano de obra directa, y adquisición de otros servicios.

El monto del financiamiento puede ser de hasta 70% del valor de las facturas, pedidos o contratos, o bien hasta 100% del costo de producción. El plazo es de hasta 180 días para créditos a corto plazo de hasta 360 días es al vencimiento; el correspondiente a plazos mayores puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, de acuerdo con los flujos de ingreso de la empresa.

Una vez aprobado el crédito se podrá disponer del dinero mediante la presentación del paquete de facturas de los bienes y servicios cuya venta se realice durante el último o penúltimo mes anterior a la fecha de disposición del préstamo.

El Banco canaliza los créditos en dólares estadounidenses o en moneda nacional, de acuerdo con los requerimientos del cliente.

33.1. VENTAS DE EXPORTACIÓN

Bancomext también presta recursos financieros a las empresas mexicanas para que estas otorguen créditos a sus compradores; de esta forma pueden ofrecer a sus clientes productos y servicios en condiciones competitivas.

Dependiendo de las necesidades del cliente, el Banco puede financiar hasta 90% del valor de las facturas, pedidos o contratos en el caso de ventas de corto plazo, y de hasta 85% del valor de la factura o hasta 100% del contenido nacional de producción, el que sea menor, en el caso de ventas de largo plazo. En la mayoría de las operaciones, los plazos de pago son hasta de 180 días o hasta de dos años, revisables anualmente, si se trata de bienes intermedios o de capital.

Los plazos son de hasta 180 días para los sectores de manufactura y servicios y de hasta 360 días en el caso de las actividades agropecuarias y de pesca. Las amortizaciones de los créditos se realizan al vencimiento.

Una vez aprobado el crédito, para disponer del dinero es necesario presentar el paquete de facturas de los bienes o servicios cuya venta se realizó en el último o penúltimo mes anterior a la fecha de disposición del crédito, o bien los pedidos en firme o contratos de suministro celebrados por su empresa, cartas de crédito irrevocables o factura de compra de los insumos.

33.2. ADQUISICIÓN DE UNIDADES DE EQUIPO.

Bancomext otorga recursos financieros a las empresas mexicanas para que compren maquinaria o equipo, preferentemente de importación, con el fin de que cuenten con la tecnología de punta que los coloquen en condiciones competitivas para participar en los mercados internacionales. Dichas empresas deben contar con proyectos viables, desde los puntos de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero, de producción de bienes o servicios no petroleros que directa o indirectamente generan divisas.

Para este tipo de crédito se puede financiar hasta 85% del valor de la maquinaria o el equipo y los plazos son de hasta 5 años las amortizaciones se realizan de manera mensual, trimestral, semanal o anual, en función de los flujos de efectivo de la empresa ²⁵.

Una vez aceptado el otorgamiento del crédito, para disponer de los recursos las empresas deben entregar a Bancomext copia de los siguientes documentos, entre otros:

- Copia de las facturas de los bienes y servicios y conocimiento de embarque, cuando se solicita reembolso.
- Pedidos u ordenes de compra a proveedores extranjeros,
- Carta de crédito irrevocable, cuando se trata de importaciones,
- Carta de instrucción de pago, cuando se solicite.

33.3. PROYECTOS DE INVERSIÓN

El Banco financia proyectos de creación o la ampliación o modernización de empresas ya establecidas, que cuenten con proyectos viables, desde los puntos de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero, que produzcan bienes o servicios no petroleros y que directa o indirectamente generen divisas o sustituyan importaciones.

El monto de los recursos es de hasta 50% de total de inversión, para proyectos de nueva creación, y hasta 85% del valor de proyecto, en el caso de aplicaciones o modernizaciones de empresas en marcha.

Los créditos se otorgan en dólares estadounidenses o en moneda nacional, de acuerdo con los requerimientos del cliente; los plazos se determinan en función de los flujos de efectivo del negocio y los pagos se realizan en forma mensual, trimestral, semestral o anual, también con base en dichos flujos.

33.4. CICLO ECONÓMICO

Con este instrumento se proporcionan recursos para cubrir necesidades integrales durante el ciclo de producción y ventas. Se puede solicitar hasta un máximo de 70 % del valor de los pedidos o de los contratos, hasta 100% del costo de producción o hasta 90 % del valor de las facturas, lo que sea más conveniente.

Los plazos se conceden mediante líneas con vigencia de disposición de hasta dos años, revisables anualmente. La documentación que soportara este crédito es el contrato de suministro, los pedidos en firme, el paquete de facturas de ventas del último o del penúltimo mes, y, en caso de importaciones, la solicitud de carta de crédito irrevocable o la factura de compra ²⁷.

34. ESQUEMA SIMPLIFICADO DE FINANCIAMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

Este esquema se constituye como un mecanismo adecuado para la canalización de apoyos financieros a los pequeños y medianos empresarios con potencial de crecimiento y participación en el comercio exterior, de forma tal que les permita continuar cubriendo sus necesidades de capital de trabajo que no rebasen de Dls. EUA 250,000.00 por acreditado, cuyos lineamientos deberán enmarcarse en una ágil y rápida aprobación de crédito.

34.1 VENTAJAS Y BENEFICIOS DEL ESQUEMA FINANCIERO PYME

Ventajas:

- Rapidez para determinar elegibilidad del cliente;
- Oportunidad para cubrir necesidades de capital de trabajo;
- Reducción en los tiempos de proceso de acreditamiento;
- Opción financiera para empresarios con potencial de crecimiento en los mercados internacionales

Beneficios:

- Tener acceso a recursos financieros de manera ágil y oportuna;
- Apoyar la modernización y elevar la competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa;
- Incorporar nuevas empresas a la exportación;
- Consolidar a la Pequeña y Mediana Empresa en el Comercio Exterior.

34.2. LINEAMIENTO DEL ESQUEMA FINANCIERO PYMESujetos de apoyo ²²

- Pequeños y medianos productores de bienes manufacturados y/o servicios petroleros, generadores de divisas, directa o indirectamente, con requerimientos de capital de trabajo.
- Productores, organizaciones de productores, comercializadoras, empresas productoras de bienes manufacturados y/o servicios que promueven un bien, insumo o servicio que sea incorporado a un producto de exportación, así como empresas que sustituyan importaciones.

Destino del financiamiento ²³

Financiar las compras de materias primas o insumos, sueldos de mano de obra directa o acopio de existencia de productos terminado o semiterminado y/o ventas de exportación directa e indirecta a plazos.

Tipo de crédito	Plazo	Moneda	Porcentaje de financiamiento	Amortizaciones	Documentación para disposición
Modalidad a: Cuenta corriente	Hasta 3 años revisable anualmente	Dis. EUA M.N.	Hasta el 90% de los requerimientos de capital de trabajo	semestrales	Relación de pedidos, facturas, ordenes de compra o copia de contratos y solicitud de disposición
Modalidad b: simple	Hasta 3 años	Dis. EUA M.N.	Hasta el 90% de los requerimientos de capital de trabajo	periódicas	Relación de pedidos, facturas, ordenes de compra o copia de contratos y solicitudes de disposición

Tabla 1.

Garantías

Garantías Hipotecarias en primer lugar de bienes inmuebles propios o de terceros en zonas urbanas con una cobertura mínima de 1.5 a 1 mas cesión de derechos de las cuentas por cobrar financiadas.

En caso de que la empresa presente una experiencia menor a 1 año de exportaciones directas e indirectas recurrentes, la cobertura mínima será 2 a 1 más la cesión de derechos de las cuentas por cobrar financiadas.

Comisiones

Comisiones de apertura de 0.5 puntos porcentuales, sobre el monto a financiar y cobrada a la firma del contrato.

34.3. REQUISITOS PARA OBTENER FINANCIAMIENTO BAJO EL ESQUEMA FINANCIERO PYME ²⁴

- Calificar con base en los criterios de elegibilidad establecidos para el esquema financiero PYME
- Presentar información legal, financiera y administrativa
- Firma del contrato una vez verificada información y autorizado el crédito.

Con la finalidad de determinar el segmento de exportadores directos e indirectos que Bancomext atenderá bajo este esquema financiero, deberá cumplir con lo siguiente:

34.4. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

Criterios financieros

- El índice de endeudamiento máximo de la empresa medido como la relación del pasivo total entre el activo total, una vez contabilizado el crédito que en su caso otorgue Bancomext, deberá ser como máximo del 60%;
- La empresa deberá presentar utilidades de operación en el ejercicio en curso y los dos ejercicios anteriores;
- La relación EBITA / Gastos Financieros deberá ser mayor o igual a 1.3 veces, una vez contabilizado el crédito que en su caso otorgue Bancomext.

Criterios de mercado

- Tener una experiencia de ventas de exportación directa o indirecta de cuando menos 1 año o más de 2 años de operación.

Criterios generales

- No deberá encontrarse en la relación de empresas suspendidas de Bancomext;
- Deberá obtenerse el informe del Buró Nacional de Crédito u otra fuente autorizada, sin que represente claves de prevención, cartera vencida.

34.5. CAUSAS AUTOMÁTICAS DE RECHAZO

- No estar legalmente constituida;
- Tener embargos;
- Estar en huelga;
- Encontrarse en suspensión de pagos;
- Encontrarse legalmente declarada en estado de quiebra;
- Imposibilidad para otorgar garantías adicionales suficientes que constituyan bienes inmuebles en zonas urbanas propios o de terceros;
- Tener pérdidas acumuladas que excedan las dos terceras partes del capital social, ubicando al cliente en una disolución técnica.

NOTA

- (1) GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 36
- (2) GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 36,37,38
- (3) GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 46 al 46
- (4) EDUARDO BARROSO NETO. ADMINISTRACIÓN DEL DISEÑO DE PRODUCTO COMPETITIVO EN MERCADOS INTERNACIONALES.
- (5) GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 65
- (6) GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 69
- (7) LA CLAVE DEL COMERCIO. LIBRO DE RESPUESTAS PARA EL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 38,39
- (8) ARTICULO 36 DE LA LEY ADUANERA.
- (9) GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 97
- (10) SERIE DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DE TRANPORTE. BANCOMEXT.
- (11) ASOCIACIÓN MEXICANA DE AGENTES DE CARGA, A.C. Tel: 57852111 y 57852164. E-mail: www.amacarga.org.mx
- (12) JAVIER GONZÁLEZ, PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN ADUANERA, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA.
- (13) TEXTO OFICIAL DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE. ARTÍCULO 318.
- (14) GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 112,113
- (15) REPERTORIO DE DEFINICIONES. BANCO DE DATOS, UNCTAD.
- (16) ESTAS REGULACIONES SE PUEDEN CONSULTAR EN 21 CODE OF FEDERAL REGULATION – FOOD AND DRUGS, CHAPTER HI – FOOD AND DRUG ADMINISTRATION. DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES, U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE.
- (17) FORMACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN, SERIE DE DOCUMENTOS TÉCNICOS BANCOMEXT. Pag. 37,38,39
- (18) ANTES DE INICIAR CUALQUIER OPERACIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL CONVIENE INVESTIGAR LAS REFERENCIAS COMERCIALES Y ECONÓMICAS DE LA CONTRAPARTE; BANCOMEXT OFRECE ESTE SERVICIO POR MEDIO DE DUNA ND BRADSTREET. ASIMISMO PUBLICA EL DIRECTORIO DE COMPAÑÍAS INVESTIGADORAS DE SOLVENCIA ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS.
- (19) GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 232
- (20) GUÍA DE ACCESO AL CRÉDITO. BANCOMEXT, 1998.
- (21) GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT. Pag. 262,263,264
- (22) TEMPORALMENTE EL SECTOR PRIMARIO NO APLICA PARA ESTE ESQUEMA.
- (23) EL EVALÚO DEL BIEN INMUEBLE DEBERÁ REALIZARLO BANCOMEXT, O EL BANCO DESIGNADO POR ÉSTE, CON CARGO A LA SOLICITANTE Y DEBERÁ INCORPORARLO AL PAQUETE DE INFORMACIÓN PARA SU PRESENTACIÓN A BANCOMEXT.
- (24) GUÍA DE ACCESO AL CRÉDITO. BANCOMEXT. Pag. 21,24

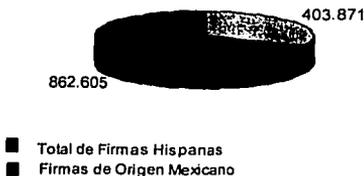
CAPITULO 3

PERFIL DE JOYERÍA EN ESTADOS UNIDOS

3. MÉXICO Y LOS NEGOCIOS HISPANOS EN EE.UU

En el marco de la dinámica de negocios que platea el TLCAN, el mercado hispano representa para el pequeño y mediano empresario mexicano un aliado fundamental tanto en el ámbito de la investigación producida como del comercio.

La comunidad hispana representa hoy la segunda minoría étnica de EE.UU. (después de la Afro América). Con 27.7 millones de personas (10.3% de la población total de ese país), el ritmo de crecimiento de sus empresas es tres veces mayor que el de las compañías estadounidenses y su poder de compra es de alrededor de 250 mil millones de dólares (4% del PNB de EE.UU.). cabe mencionar además, que las empresas de origen mexicano en EE.UU. representan el 32% del total de las firmas hispanas en ese país.



Fuente: Censo 1992, EE.UU.

Tabla 1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.1. IMPORTANCIA DEL MERCADO HISPANO

La comunidad hispana en EE.UU. representa para México una excelente oportunidad para establecer relaciones comerciales, tanto por sus dimensiones, como por la importancia de su economía. Además, esta ha logrado penetrar con éxito en todos los ámbitos de la vida de EE.UU., lo cual se manifiesta en los logros y la fuerza que ha adquirido.

Esta comunidad cerca del 10.3% de la población total de ese país., su número asciende a 27.7 millones de personas y se pronostica que llegara a 31 millones en el año 2,000, es decir, más del 15% de la población total. Supone de compra es aproximadamente de 250 mil millones de dólares, lo que corresponde al 4% del PNB, destacando los consumidores de origen Mexicano.

Las dimensiones del consumo hispano y sus características ofrecen un verdadero mercado natural a los productos mexicanos, ya que la adaptación de los mismos se facilita por la similitud de gusto entre el consumidor hispano y el mexicano, al tiempo que la comunidad de idioma ofrece ventajas directas para la promoción.

3.2. ESTADÍSTICA DE LA POBLACIÓN GENERAL

Porcentaje de grupos étnicos en los Estado Unidos.

GRUPO ETNICO	1996	2050 PROYECCION
ANGLO SAXON	73.8%	52.8%
HISPANOS	12.0	24.5
AFROAMERICANOS	10.2	13.6
ASIATICOAMERICANOS	3.3	8.2
INDIGENASAMERICANOS	0.7	0.9
TOTAL	100%	100%

Fuente: U.S. Census Bureau, CPS 1996

Tabla 2

Capítulo 3 Perfil De Joyería En Estados Unidos

10 Estados Principal con Mayor Población de Hispanos (Millones)

ESTADO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN DE HISPANOS
CALIFORNIA	31.877	9.279
TEXAS	18.999	5.560
NUEVA YORK	18.154	2.475
FLORIDA	14.385	1.989
ILLINOIS	11.899	1.086
NUEVO JERSEY	7.987	0.892
ARIZONA	4.343	0.904
NUEVO México	1.716	0.699
COLORADO	3.827	0.529
MASSACHUSETTS	6.080	0.340

Fuente: Market Quest 1996.

Tabla 3.

10 Estados Principales de Hogares Hispanos- (millones)

ESTADOS	TOTAL HOGARES	TOTAL HOGARES HISPANOS
CALIFORNIA	11.019	2.268
TEXAS	6.747	1.529
NUEVA YORK	6.664	0.745
FLORIDA	5.694	0.647
ILLINOIS	4.361	0.286
NUEVO JERSEY	2.889	0.266
ARIZONA	1.621	0.249
NUEVO México	0.615	0.218
COLORADO	1.491	0.167
MASSACHUSSETS	2.267	0.099

Fuente: Market Quest 1996

Tabla 4.

20 Ciudades Principales Con Mayor Población De Hispanos- (Millones)

CIUDAD	POBLACION	POBLACION HIPANA
LOS ANGELES	15.298	5.592
NUEVA YORK	18.882	3.177
MIAMI	3.567	1.290
CHICAGO	8.772	1.082
HOUSTON	4.556	1.102
SAN FRANCISCO	6.259	1.057
SAN ANTONIO	1.902	0.971
DALLAS/FT. WORTH	4.985	0.755
HARLINGEN / MCALLEN	0.833	0.764
EL PASO	0.859	0.638
SAN DIEGO	2.667	0.636
FRESNO / VISALIA	1.555	0.604
ALBUQUERQUE	1.614	0.591
SACRAMENTO/STOCKTON	3.174	0.537
PHOENIX	3.248	0.582
DENVER	3.005	0.386
PHILADELPHIA	7.276	0.349
CORPUS CHRISTI	0.533	0.303
WASHINGTON D.C.	5.213	0.305
BOSTON	5.781	0.278

Fuente: Market Quest 1995

Tabla 5.

Población Hispana: Condados principales
En Arizona y Áreas Metropolitanas

	1996	2001
CONDADO DE MARICOPA	18.79%	20.66%
CONDADO DE PIMA	26.93%	28.90%
PHOENIX / MESA AREA	19.29%	21.03%
TUCSON	32.81%	35.75%

Fuente: Market Quest 1995

Tabla 6

3.3. DEMOGRÁFIA

Población de Hispanos por Edad

Población General en Arizona vs. La Población de Hispanos en Arizona-(Edad)

Edad	Población General en Arizona	Hispanos en Arizona	Hispanos en el condado de Maricopa	Hispanos en el Condado de Pima
0 a 24	37.5%	51.7%	53.3%	43.6%
25 a 44	31.7	26.7	32.1	31.3
45 a 54	9.5	7.4	6.7	7.8
55 a 85 +	21.2	10.0	7.8	11.4
Termino medio de edad	32.2	23	23.2	25.1

Fuente: 1990 U.S. Census Bureau

Tabla 6

Capítulo 3 Perfil De Joyería En Estados Unidos

Población de Hispanos en los Estados Unidos-(Edad)

Categoría de edades	población	Porcentaje
0 a 13	7433829	27%
14 a 20	3210382	11.6
21 a 29	4341697	15.7
30 a 39	4715946	9.1
40 a 49	3325380	12
50 a 59	1953598	3.5
60 a 69	1298884	4.6
70 a 79	752238	2.6
80 +	337093	1.2

Fuente: Market Quest 1996

Tabla 7

3.4. TAMAÑO DE FAMILIA Y EDUCACIÓN

Hogares Hispanos en Arizona por Área Metropolitano

	Total Numero de Hogares	Hogares con \$50,000 Ingresos	Porcentaje de hogares
Phoenix	90408	11051	12.22
Tucson	47029	4885	10.39
Yuma	11242	838	7.45
Total	148679	16774	11.28

Fuente: Hispanic Market Connections, Donnelly Marketing Information System

Tabla 8

Capítulo 3 Perfil De Joyería En Estados Unidos

Tamaño de Hogar

Tamaño de Familia	E.E.U.U.	Arizona	Hispanos en Arizona	Hispanos en el Condado de Maricopa	Hispanos en el Condado de Pima
1-2 personas	41.5%	59.5%	25%	22%	30%
3 personas	23.3	15.5	18	18	17
4 personas	21.2	13.3	21	21	22
5+ personas	14	11.7	36	39	31
Tamaño medio de hogar	2.64	2.6	3.4	4.05	3.7

Fuente: 1990 U.S. Census Bureau

Tabla 9

Educación

Nivel de educación	E.E.U.U.	Arizona	Hispanos en Arizona	Hispanos en el Condado de Maricopa	Hispanos en el Condado de Pima
No graduante	24.8%	24.1%	48%	49.2%	42.1%
Graduado de la preparatoria	30	28.8	23	21.7	25
Algunos años en la universidad	18.7	29.4	17	17.2	18.9
Graduados de la universidad	26.5	26.8	12	11.9	14.1

Fuente: 1990 U.S. Census Bureau

Tabla 10

3.5. CARACTERÍSTICAS DE CONSUMIDORES

- El poder económico actual de los Hispanos viviendo en los EEUU es casi \$300 billones de dólares y debe crecer más de tres veces de esa cantidad para el año 2010.

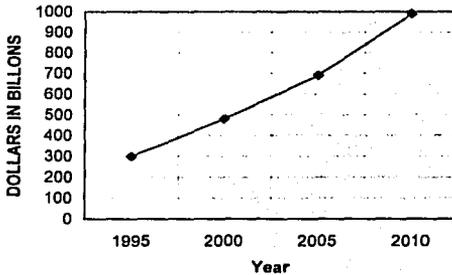
Poder Adquisitivo de hispanos Annual-(Billones)

- Poder Adquisitivo de Hispanos en los EEUU \$279.0
- Poder Adquisitivo de Hispanos en Phoenix \$4.67
- Poder Adquisitivo de Hispanos en Tucson \$2.30

Fuente: Hispano Market Packaged Facts. 1996

Fuente: Hispano Consumer Market Growth. DRI 1995

Crecimiento De Poder Adquisitivo De Hispanos En Los EEUU



Source Hispanic Consumer Market Growth DRI / McGraw-Hill 1995

Tabla 11

3.6. PODER ADQUISITIVO DE CONSUMIDORES

10 Estados Principales-(Billones)

	Total de gastos por Estado	Total de Gastos de Hispanos	Porcentaje Hispano
ESTADOS UNIDOS	4622.6	278.6	6%
CALIFORNIA	537.8	98.9	17.5
TEXAS	290.5	44.4	15.3
NUEVA YORK	352.9	26.7	7.6
FLORIDA	240.7	23.7	9.9
ILLINOIS	212.7	11.1	5.2
NUEVO JERSEY	159.8	11.0	6.9
ARIZONA	62.3	8.0	12.8
NUEVO MEXICO	23.4	6.5	27.8
COLORADO	64.2	5.6	8.8
MASSACHUSSETS	116.7	3.4	2.9

Fuente: DRI Hispanic Consumer Market Growth to 2010

Tabla 12

Capítulo 3 Perfil De Joyería En Estados Unidos

20 Ciudades Principales-(Billones)

Ciudad	Total de Gastos	Total de Gastos Hispanos	Porcentaje de Hispanos
LOS ANGELES	\$264.6	\$55.2	20.9%
NUEVA YORK	392.7	35.6	9.1
MIAMI	58.7	16.0	27.2
CHICAGO	163.0	11.0	6.7
HOUSTON	122.6	13.8	11.2
SAN FRANCISCO	76.0	9.8	12.9
SAN ANTONIO	26.5	7.9	29.8
DALLAS/FT. WORTH	7.8	4.6	59.2
HARLINGEN / MCALLEN	86.9	7.1	8.1
EL PASO	44.2	6.6	14.9
SAN DIEGO	9.3	4.9	52.4
FRESNO / VISALIA	20.1	4.7	23.3
ALBUQUERQUE	21.8	5.8	26.5
SACRAMENTO/STOCKTON	51.9	5.7	11.1
PHOENIX	48.0	5.1	10.6
DENVER	52.5	4.2	8
PHILADELPHIA	135.3	3.7	2.7
CORPUS CHRISTI	7.1	2.6	3.7
WASHINGTON D.C.	102.3	4.4	4.3
BOSTON	112.5	3.0	2.6

Fuente: DRI Hispanic Consumer Market Growth to 2010

Tabla 13

3.7. PREFERENCIAS Y NORMAS DE COMPRAS DE HISPANOS

- Hispanos gastan más que la población general en consumibles, ropa de niños, zapatos, transporte público, joyería de plata y de fantasía, servicios de teléfono y productos de limpieza.
- Gastos de hispanos en comestibles sobre pasan gastos de hogares no-Hispanos por 5.6%.
- Comparado a hogares no Hispanos, Hispanos gastan 104.2% más en ropa para niños con menos de 2 años de edad.
- 90.5% de Hispanos en Phoenix y en Tucson prefieren comprar productos para sus familias que tienen anuncios a escala nacional o de marcas populares.

Fuente: DRI Hispanic Consumer Market Growth to 2010

3.8. PERSPECTIVAS DEL CONSUMO HISPANO Y AMERICANO ¹

El incremento en el ingreso de los americanos permitirá un mayor consumo de joyería y de bienes de consumo temporal, tendencia que se verá favorecida por una mayor demanda por parte de los baby boomers – grupo de personas que se ubican entre los 45 a 54 años de edad – que junto con el grupo ubicado entre los 35 a 44 años, son los mayores consumidores de joyería. En promedio gastan anualmente de \$162.16 y \$150.88 dólares.

En cuanto el monto promedio que gastan los consumidores en general se ubica en \$117.27 dólares. Asimismo esta tendencia se verá favorecida en la medida que más mujeres se incorporen a la fuerza laboral.

A partir de la firma del Tratado de Libre Comercio, las exportaciones de joyería fabricada en Estados Unidos se ha visto favorecida, ya que se ha dado una reducción en los impuestos de importación en México y Canadá.

Así, la joyería de fantasía quedo exacta de impuestos de importación en México, mientras que las tarifas aplicables a la joyería de metales preciosos se desgravaran en un periodo de diez años².

4. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

4.1. Nombre

Joyería de plata: anillos, pulseras, collares, dijes, aretes, perlas con oro y plata, joyería con piedra de circonia, brazaletes tipo ecuestre, prendedores con recubrimientos, joyería de plata con diseños artesanales y joyería de fantasía con circonias.

4.2. Sector

Artículos de Decoración

4.3. Fracción arancelaria

7113.11.10

4.4. Uso

Accesorios para uno personal, ornamental

4.5. Régimen

Libre de arancel, categoría A

4.6. Descripción arancelaria

Artículos de joyería y sus partes de plata, incluso revestidos o chapados de metales preciosos.

4.7. Preferencias arancelarias

Con la presentación del certificado de origen del TLCA estos productos estarán libres del pago de arancel.

4.8. Barreras no arancelarias

No existen premisos previos o barreras no arancelarias a la importación de joyería de plata provenientes de México. Estos productos deben cumplir con la regla de origen específica, fracciones 71.13 a 71.18: los accesorios de metales y piedras preciosas son tratados como bienes originarios y, por lo tanto, obtendrán los beneficios del TLCAN, solo si son elaborados en el territorio de uno o más países del TLCA.

5. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO ²

5.1. PRODUCCIÓN NACIONAL

Las últimas cifras registradas por el "U.S. Trade Industry Outlook" para el valor de producción de joyería en general de USD \$ 5,700 millones. En metales preciosos USD \$ 4,000 millones y USD \$ 1,700 en joyería de fantasía. Se pronosticaba que para 1998 y 1999 los valores de producción en Estados Unidos declinaran debido al incremento que se anticipaba en las importaciones.

Año	Valor Millones USD
1994	4459
1995	4439
1996	4423
1997	4363
1998	4301

Fuente: U.S. Trade & Industry Outlook Edición 98, disco compacto (joyería en general)

Tabla 14.

5.2. COMERCIO EXTERIOR CON MÉXICO

IMPORTACIONES DE MÉXICO			EXPORTACIONES A MÉXICO		
Año	Valor Millones USD	Volumen Kg.	Año	Valor Millones USD	Volumen Kg.
1994	9.06	211145.00	1994	1.61	2277.01
1995	17.59	390908.00	1995	0.94	1359.34
1996	29.47	325888.00	1996	0.78	1883.29
1997	44.13	756720.00	1997	1.12	2265.58
1998	46.61	493211.00	1998	2.14	5180.39

Fuente: World Trade Atlas, enero 1999.

Tabla 15.

5.3. PAÍSES PROVEEDORES

País	Valor Millones USD 1996	Valor Millones USD 1997	Valor Millones USD 1998
Mundo	393.92	488.17	530.90
Italia	124.67	149.82	154.24
Tailandia	121.44	148.66	152.92
México	45.27	52.61	51.66
China	19.84	25.94	41.36
Indonesia	13.95	21.09	23.34
Canadá	13.16	17.39	22.34
Rep. Dominicana	5.39	11.86	17.25
India	10.32	11.45	13.70

Fuente: World Trade Atlas, enero 1999.

Tabla 16.

5.4. PAÍSES DE DESTINO

País	Valor Millones USD	Valor Millones USD	Valor Millones USD
	1996	1997	1998
Mundo	39.90	38.32	35.17
Japón	4.17	3.93	6.81
Canadá	3.89	4.75	4.72
Antlas Holandesas	2.85	3.01	2.79
Hong Kong	1.61	1.81	2.17
Aruba	0.47	0.48	2.10
México	1.05	2.32	1.87
Inglaterra	3.26	2.90	1.61
Alemania	3.97	3.31	1.46

Fuente: World Trade Atlas, enero 1999.

Tabla 17

6. COMERCIALIZACIÓN³

6.1. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

La estructura del mercado de joyería de plata en Estados Unidos se divide en tres grupos:

- > Mercado alto (high end)
- > Mercado medio, y
- > Mercado bajo

El mercado alto es típicamente el diseño como David Yurman, Steven Lagos y Jhon Ardi. El producto se vende en tiendas departamentales y de joyería fina y sus precios están en un rango que va desde los 100 hasta varios miles de dólares.

El mercado medio, o de "puente", es el que esta entre el alto y el bajo. Incluye algunas marcas como Sunstone, Zina, Bayanihan y también se vende en tiendas departamentales o joyerías. Los precios van desde 50 hasta cientos de dólares.

El mercado bajo o más popular, es producto vendido a mayoreo a tiendas como Wal Mart o K Mart o en mercados de pulgas y feria de artesanías. Los precios van desde 10 hasta 100 dólares.

Otro canal de distribución son los importadores o agentes, quienes viajan constantemente a México para realizar compras directas y están en busca de nuevos proveedores y diseños. Muchos importadores que compran agentes, están buscando directamente del fabricante mexicano.

Los distribuidores mayoristas venden tanto a tiendas departamentales como a tiendas detallistas. Esta ha sido una practica de distribución muy común, ya que las grandes cadenas muchas veces no quieren ocuparse de los tramites de importación y contratan un agente o distribuidor.

El área metropolitana de Chicago es muy propicia para la distribución al menudeo. Más del 17% de todas las ventas al menudeo de Estados Unidos se originan en.

Las ferias internacionales del sector regalo en las Bancomext participa con un pabellón nacional son un excelente canal de promoción. En ellas, el productor mexicano puede hacer contacto directo con importantes mayoristas y minoristas y los compradores tienen la oportunidad de ver físicamente el producto y la calidad.

El principal de distribución para las compras de joyería de plata son las tiendas departamentales, seguido por las joyerías. Sin embargo, otras tiendas de regalo y los canales televisivos también representan un canal de importancia para la distribución.

6.2. PRECIOS

De acuerdo con el estudio elaborado por el "Sver Information Center" de Nueva York, el precio sigue siendo la clave para las compras de joyería de plata. Aproximadamente un 90% del total de ventas se encuentran en un precio por debajo de los 70 dólares y el precio promedio por pieza es de 40 dólares. Cerca de un 60% de las ventas de joyería de plata se hacen durante una barata o venta especial, el 40% restante a precio regular.

El productor mexicano puede cotizar sus precios al mayoreo por pieza o por gramo, dependiendo del trabajo que lleve la pieza. Estos precios al menudeo varían igualmente por el tipo de producto y de pieza, y también por marca.

Los precios del público de las principales tiendas departamentales de Chicago y de algunas tiendas que tienen líneas de joyería se quedan dentro de un mismo rango. Los aretes de marca de moda van de 20 a 40 dólares. Los anillos de 15 a 20 dólares.

Las piezas de plata más pesadas y sólidas las encontramos más caras, en un rango de 40 a 60 dólares, y se ubican en una sección separada de la mayoría de la joyería de moda⁴.

6.3. NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD

No existen requerimientos o estándares específicos de calidad para la comercialización de joyería de plata en Estados Unidos. Cada comprador basa sus propios requerimientos de fabricación, los cuales incluyen: pureza del metal, brillo, diseño innovador y de vanguardia, calidad mínimo 0.925.

6.4. FERIAS Y EXPOSICIONES

A continuación se mencionan las ferias más importantes en Chicago para exhibir joyería:

Feria	Fecha	Lugar	Comentarios
Gem & Jewelry Show	Agosto y Diciembre, 2001	Rosemont Convention Center 9301 W. Bryn Mawr Ave. Rosemont, 60018 Tel: 8476922220 fax: 8476969700	Evento de joyería y piedras preciosas. Hay mas exhibidores de oro que de plata.
Chicago Gift & Home Market	Enero y Julio 2001	Merchandise Mart World Trade Center 200Chicago, 60654 Tel.(312)8560414 Fax: (312)8561834	Es un evento principalmente de regalo y decoración, pero la joyería se incluye dentro de la categoría de productos a exhibir.
Chicago Gift Show	Enero y Julio, 2001	McCormick Place, Chicago	Evento de regalo que se celebra simultáneamente con el evento del Merchandise Mart.

* Para información de ferias en E. U. En general, se puede consultar la pagina electrónica del grupo jck: www.jckgroup.com.

Tabla 18.

7. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES PARA LOS EXPORTADORES⁵

En el mercado estadounidense existe una gran demanda por la joyería de plata mexicana, ya que se le considera un producto de alta calidad, excelente diseño y buen precio. La mayor demanda se concentra en productos fabricados directamente en Taxco, Guerrero.; aunque los compradores siempre están en busca de nuevas alternativas de proveedores que proporcionen mejores precios, calidad y especialmente, seriedad en los negocios. En 1997, se consumieron en Estados Unidos más de 38 millones de onzas trío en plata en joyería, lo que represento un incremento del 18% comparado con 1996. el 80% del total de joyería vendida en Estados Unidos es importada de otros países, principalmente Italia, Tailandia y México, en ese orden de importancia.

Debido a la gran competencia en las tiendas departamentales y centros comerciales, los vendedores de joyería necesitan competir en precios y diseños. Por esto las oportunidades para el productor mexicano crecen, ya que el comprador desea proveerse directamente del productor y evitar al mayorista.

La joyería es un producto de fácil envío y empaque, por lo que no es necesario que la empresa mexicana cuente con una bodega en la plaza o un centro de distribución. Esto facilita, a diferencia de otros productos, la venta directa al cliente.

Para el comprador norteamericano, mayorista y medio mayorista, el precio de la plata mexicana es bueno, y prefieren comprarlo por gramo. De esta manera se evita el tener que reetiquetar toda la mercancía de acuerdo al precio unitario. El etiquetar todo por gramo es más fácil y también facilita el control de utilidades.

Los compradores del área que han visitado tanto Taxco como Expo Joya en Guadalajara han regresado con muy buena impresión del producto y de las empresas mexicanas. Las sugerencias que nos han hecho son, entre otras, que necesitan que el proveedor mexicano sea más formal en sus operaciones.

La calidad debe mantenerse homogénea tanto en la muestra como en los pedidos subsecuentes, así como el precio.

En cuanto a los diseños, a la mayoría de los compradores les agradan, aunque también se busca mucho al productor mexicano para desarrollar nuevos modelos a petición del comprador. Se espera que se respete este diseño y no lo comercialice la empresa mexicana. El idioma sigue siendo un gran problema. El comprador de Estados Unidos lo que desea es establecer una buena relación de negocios con algún o algunos proveedores mexicanos y mantenerla. Una observación importante es que en muchas ocasiones encuentran las piezas de joyería mexicana muy pesadas. Esto encarece el producto y no es competitivo, comparándolo con piezas italianas o tailandesas, que son más ligeras.

La joyería de plata esta pasando por un buen momento en cuanto a moda. Los adultos jóvenes y adolescentes son el mejor mercado, particularmente las mujeres, aunque los hombres han comenzado a ser un consumidor importante, ya que han entrado a la moda de ponerse aretes, anillos, dijes y cadenas de plata. Algunas joyerías de marca están utilizando la plata para elaborar sus diseños con piedras preciosas. Los anillos, dijes y aretes en plata con piedras, sus diseños con piedras preciosas. Los anillos, dijes y aretes en plata con piedras semipreciosas y de tamaño pequeño tienen buenas oportunidades en los próximos años. La tendencia de la moda es al consumo de objetos pequeños, es decir, joyería menuda y fina, con piedras preciosas y semipreciosas.

Los productos más populares son: aretes, representando más de un tercio de las ventas; le siguen los collares, con un 25%; anillos y brazaletes con un 20% cada uno. Los criterios principales para comprar son: precio, diseños y el impulso o pasión de compra al ver la pieza de joyería. Aproximadamente el 60% de las compras son personales, es decir, las mujeres compran joyería para su propio uso principalmente; el 40% restante lo representan los regalos, generalmente para cumpleaños o Navidad.

Otro factor de importancia en el consumo de joyería es el elevado número de mujeres en el ámbito laboral, quienes representan el consumo de un tercio de las ventas.

Finalmente cabe destacar las recomendaciones que comúnmente hacen los importadores:

- cumplimiento de tiempos de entrega especificados
- mejora de logística y servicio post-venta
- filosofía de negociación a largo plazo
- compromiso en las especificaciones de diseño y calidad acordadas
- garantía de producto y política de devolución de mercancía

8. TENDENCIAS Y LINEAS DE JOYERIA CON MAYOR DEMANDA PARA 2000-2003 ⁶

Las tendencias del consumidor para 2000-2003 se han enfocado a los siguientes tipos de joyería:

Joyería de plata, joyería con aleaciones de metales preciosos, joyería con circonias y perlas, además de joyería de fantasía.

De acuerdo a lo anterior, los proveedores internacionales y los fabricantes nacionales en los Estados Unidos, está ofreciendo una gran variedad de estilos y diseños a diferentes precios. Por ejemplo, de acuerdo a la opinión de los expertos, los prendedores actualmente se venden muy bien, construyendo entre el 15 y 20 por ciento de las líneas que se ofrecen en el mercado de joyería.

Otros productos que seguirán teniendo demanda, son los fabricantes con motivos étnicos en plata y plata patinada y joyería libre de níquel y joyería anti-alergias a fin de atraer un mayor número de consumidores, especialmente niñas y jovencitas.

Es importante hacer énfasis del interés, cada vez más creciente, por adquirir joyería con diseños étnicos y fabricados artesanalmente, cuyos precios fluctúan entre \$3 hasta \$100 dólares para los fabricados en plata y con piedras semipreciosas.

En lagunas tiendas pequeñas la joyería de plata llega a constituir hasta el 25 por ciento del negocio total. Durante la temporada de otoño, especialmente los anillos con diseños elaborados por el diseñador Bulgari, estarán muy de moda.

Una de las tendencias más fuertes para la primavera de 2002 hará énfasis en las siguientes líneas de productos:

- Perlas con oro y plata
- Oro florentino (pink gold) combinado con otros metales preciosos
- Collares hechos de cordelería fina con dijes
- Cintas de piel con piedras de colores
- Joyería con piedras de circonia
- Brazaletes tipo ecuestre
- Prendedores con recubrimientos
- Joyería e plata con diseños artesanales
- Joyería de fantasía con circonias

Por parte de México encontraremos proveedores de joyería de plata y joyería de fantasía. En el caso de la joyería de fantasía, la empresa CARRE de México es uno de los exportadores más importantes en el mercado americano y en general de Latinoamérica. Sus precios fluctúan entre \$5 y \$12 dólares por diseño planos, de \$8 a \$25 dólares por diseños con figura y de \$10 a \$100 dólares por gargantilla y collares.

Una de las razones por las cuales esta empresa ha tenido gran éxito en el mercado, es por los diseños que ofrece y su adaptabilidad al consumidor.

México ha sido proveedor de joyería de plata para el mercado americano. Las ventas de exportación se ubican en cerca de los \$ 60 millones de dólares, incluyendo la joyería de fantasía. Existe una preferencia por consumir joyería de plata hecha en México, no solo por sus diseños sino por la tradición artesanal que representan.

Las oportunidades para que México incremente su participación en el mercado americano siguen estando vigentes. Las empresas mexicanas interesadas deberán ofrecer: calidad, diseño, precios competitivos y tiempo de entrega razonables frente a otros competidores⁷.

NOTAS

- (1) PERFIL DE MERCADO DE JOYERÍA EN E.U. BANCOMEXT. Pag. 3
- (2) ESTUDIO DE MERCADO "JOYERÍA DE PLATA" BANCOMEXT.
- (3) ESTUDIO DE MERCADO "JOYERÍA DE PLATA" BANCOMEXT.
- (4) ESTADOS UNIDOS PERFIL DE JOYERÍA. BANCOMEXT. Pag. 5
- (5) LA INDUSTRIA DE LA JOYERÍA MEXICANA. VI FORO DE CANCÚN. Pag. 14 -17
- (6) PERFIL DE MERCADO DE JOYERÍA EN E.U. BANCOMEXT. Pag. 4
- (7) CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA PLATERÍA Y JOYERÍA. DIRECTORIO 1999.

9. CONCLUSIONES:

Durante, estos últimos años ha crecido el interés de la reingeniería, en los procesos de las empresas mexicanas, particularmente las pequeñas y medianas empresa. Preocupadas por innovar y desarrollar cada vez más y mejores productos.

Producir y vender en el mercado propio requiere de mucho esfuerzo y vender en el mercado externo implica uno mayor, aunado al conocimiento de otras técnicas, procedimientos y métodos aplicables a los actos comerciales internacionales.

Para exportar lo primero y esencial es mantener y revigorizar la actitud de todo empresario pujante: "lo mejor de mi esfuerzo para mi cliente; los más y mejores clientes por mi esfuerzo" . Además el exportador debe tener metas claras, ya que sólo así quien tiene claras metas puede alcanzarlas.

Otro factor de suma importancia, antes de iniciar el desarrollo de un nuevo producto o la mejora de uno ya existente, es investigar las preferencias, hábitos, necesidades, entre otras., del futuro usuario o consumidor. Llevar acabo un análisis del mercado para obtener la mayor cantidad de información referente a los clientes y competidores potenciales, es una etapa previa indispensable y muy valiosa para estar en condiciones de iniciar un proyecto de exportación.

Es sin duda, la joyería una muy buena alternativa para exportar en el mercado estadounidense, ya que se le considera un producto de excelente calidad y buen precio. La mayor demanda se concentra directamente en Taxco Guerrero: aunque los compradores siempre están en búsqueda de nuevas alternativas de proveedores que proporcionen mejores precios, calidad y especialmente, seriedad en los negocios.

La joyería de plata está pasando por un buen momento en los mercados internacionales en cuanto a moda. Los adultos jóvenes y adolescentes son hoy por hoy el mejor mercado potencial, en particular las mujeres , aunque los hombres han

comenzado a ser consumidores importantes. La joyería representa para los productores mexicanos una excelente oportunidad, lo único que nos hace falta es una actitud exportadora.

10. RECOMENDACIONES EN GENERAL

- siempre hay un mercado para cada calidad, pero esta debe ofrecerse de manera constante y el precio debe estar de acuerdo a la misma. Para México, en general, la calidad en que se es competitivo es media / alta.
- La exportación debe verse como un buen negocio a mediano y largo plazo. No a corto plazo.
- Exportar no es vender excedentes: es conquistar de manera permanente a un cliente en el exterior.
- Es importante diseñar una estrategia de exportación de acuerdo a las características del producto, del mercado y del tipo de negocio.
- Sumar esfuerzos, integrarse.

11. PARA EMPRESAS QUE YA EXPORTAN

- Consolidar los mercados ya penetrados
- Buscar nichos en nuevos mercados
- Conocer a los principales competidores en el mercado objetivo
- Asistir como expositor a ferias internacionales
- Realizar viajes de negocios para sensibilizarse respecto al mercado
- Invertir en diseño
- Si se es eficiente integrarse verticalmente u horizontalmente
- Buscar alianzas estratégicas dentro o fuera del país
- Estar dispuesto a invertir para mejorar o ampliar la capacidad instalada
- Avanzar a los productos siguientes en la cadena con mayor valor agregado, mayor calidad, y/o mayor diferenciación del producto
- Ingresar a mercados de marca privada o bien promover marcas propias

12. PARA EMPRESAS QUE NO EXPORTAN O CON POCA EXPERIENCIA EXPORTADORA

- Identificar el producto o productos en donde se tienen mayor experiencia o ventajas
- Determinar la capacidad de producción disponible, en el corto o mediano plazo.
- Identificar la etapa en el proceso productivo en donde se es más eficiente
- Si es posible, unir capacidad productiva con otras empresas
- En una etapa inicial, ofrecer el servicio de maquila o la subcontratación de la capacidad de producción a través de muestras.
- Analizar el proceso de costeo del producto y buscar la capacitación y/o asesoría
- Identificar nichos, primero en los mercados más afines al nacional
- Estar dispuestos a adaptar el producto a las preferencias y gustos de los demandantes
- Buscar alianzas y asociaciones con empresas del exterior que proporcionen canales de distribución, diseño y moda, conocimiento del mercado objetivo, marcas, tecnología y/o capital
- Estar dispuesto a mejorar la calidad y la productividad de los insumos, de la maquinaria, de las etapas de producción y de los recursos humanos
- Asistir a ferias internacionales como observadores primero y como expositores posteriormente

13. BIBLIOGRAFÍA

- Y ACCESO AL CRÉDITO. GUÍA PRÁCTICA, BANCOMEXT.
- Y CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA PLATERÍA Y JOYERÍA. DIRECTORIO 1999.
- Y CÓMO EXPORTAR A E.U. BANCOMEXT.
- Y EL CICLO EXPORTADOR. BANCOMEXT. 1997.
- Y ESTADOS UNIDOS. PERFIL DE JOYERÍA. BANCOMEXT.
- Y ESTUDIO DE MERCADO "JOYERÍA DE PLATA". BANCOMEXT.
- Y FORMACIÓN DE PRECIOS DE EXPORTACIÓN CENTRO DE SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR SECOFI – BANCOMEXT.
- Y GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR. BANCOMEXT.
- Y LA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA. Ed. PANORAMA.
- Y LA CLAVE DEL COMERCIO. LIBRO DE RESPUESTAS PARA EL EXPORTADOR. BANCOMEXT.
- Y LA INDUSTRIA DE LA JOYERÍA MEXICANA, VI FORO DE CANCÚN.
- Y LA ESENCIA DE LA REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS. JOE PEPPARD, PHILLIP ROWLAND, Ed. PRENTICE HALL.
- Y MANUAL PRACTICO DE EXPORTACIÓN. CANACO. Cd DE MÉXICO, 1995.
- Y PERFIL DE MERCADO DE JOYERÍA EN E.U. BANCOMEXT.
- Y REINGENIERÍA, HAMMER, MICHAEL Y JAMES CHAMPY. Ed. NORMA, 1995
- Y REVISTA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES. BANCOMEXT.
- Y REVISTA DIARIA "VIVA". PERIÓDICO "LA NACION", SECCIÓN B, 16 DE NOVIEMBRE: COSTA RICA. 1996.
- Y U.S TRADE & INDUSTRY OUTLOOK 1998, DISCO COMPACTO.
- Y WORLD TRADE ATLAS ENERO 1999, DISCO COMPACTO.
- Y WALTON, MARY. EL MÉTODO DEMING EN LA PRÁCTICA. Ed. NORMA
- Y www.jckroup.com (JCK ES UN GRUPO PUBLICISTA DEL SECTOR JOYERÍA QUE TIENE PUBLICACIONES, REVISTAS, INFORMACIÓN DE EVENTOS Y LISTA DE ASOCIACIONES)
- Y BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C. (BANCOMEXT)
www.bancomext.com
- Y CENTRO PROMOTOR DE DISEÑO – MÉXICO (CPDM) www.centrodiseño.com
- Y COMISIÓN MIXTA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES (COMPEX) www.secofi.gob.mx/compex.htm/
- Y CONFEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE AGENTES ADUANALES DE LA REPÚBLICA MEXICANA (CAAAREM) www.caaarem.org.mx
- Y CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT)
www.conacyt.mx
- Y NACIONAL FINANCIEROS (NAFIN) www.nafin.gob.mx
- Y SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI)
www.secofi.gob.mx
- Y UNIDAD DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA (UTT) Av. SAN ANTONIO 256. P.B. 03849 MÉXICO, D.F. TEL: 55633400, Ext: 388 AL 395, Fax: 56112151