



879.330  
2

# UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



Escuela de Relaciones Internacionales  
Con Estudios Incorporados a la  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CLAVE: 8793 - 30

---

## CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA PARA EFICIENTAR LA EXPORTACIÓN ARTESANAL DE LANA Y LATÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN SAN MIGUEL DE ALLENDE, GUANAJUATO

### TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

PRESENTA:

**MARÍA TERESA ESPARZA TORRES**

ASESOR:

Lic. Ramón Tovar Cerritos

Celaya, Gto.

Junio de 2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## DEDICATORIAS

### **A DIOS:**

*Por ser la fuerza más poderosa en este Universo, porque me ha permitido ser parte de su creación. Te agradezco, por haberme puesto en el lugar y en el momento indicado. Te doy gracias, por todo lo que me has dado para desarrollarme y a pesar de que no sé que me espera en la vida, confío en que me darás las armas para poder enfrentarlo. Gracias por haberme dado la oportunidad de llegar hasta el día de hoy.*

### **A MIS PAPÁS, MARYTÉ Y JAIME:**

*Con todo el amor del mundo, porque siempre han estado en los momentos más importantes de mi vida, sean buenos o malos, y me han dado ánimos de seguir, gracias por ser tan singulares y diferentes, por enseñarme el valor del amor y el significado de felicidad, la cual me enorgullece y satisface, poder compartir con Ustedes y en familia, ya que han sido y serán la motivación más fuerte para que lograra una meta indispensable en mi vida. Gracias por creer en mis proyectos e ilusiones. Con todo el amor del mundo, les dedico no solo este trabajo, sino que toda mi vida será una dedicatoria a Ustedes, pues son los autores de lo que soy, pues mi vida se ha ido formando en muchas experiencias que Ustedes me han permitido realizar, quiero decirles que los quiero muchísimo y que mi vida ha sido genial al lado de Ustedes.*

### **A MI HERMANO MAYOR, LUIS:**

*Un gran amigo y confidente, con quien compartí tantas risas y una infancia inolvidable, gracias por compartir esos momentos juntos, gracias por tus consejos y enseñanzas. Sé que lo que te espera será genial, porque eres una persona trabajadora y sensible, sabes respetar y ganarte a las personas por lo que vales, lucha por lo que quieres como siempre lo has hecho, y recuerda que los lazos que nos unen, nos seguirán a donde quiera que vayamos, eres muy valioso y te quiero mucho.*

### **A MI HERMANA, YESSY:**

*Porque sé que tienes las fuerzas y ganas de seguir adelante, para llegar a ser una gran profesionista, no tendrás ningún impedimento en encontrar la satisfacción personal, la tienes en el corazón tan grande que Dios te ha dado, gracias por escucharme y gracias por todo el cariño y felicidad que has puesto en mi vida, pero en especial, gracias por ser mi hermana y amiga, te quiero Yess.*

### **AL PEQUEÑO DE LA FAMILIA, JIMMY:**

*Te espera una vida por delante que debes ir construyendo con tus acciones, recuerda y ten presente, que hay que buscar siempre la felicidad en cada momento, haz las cosas bien, y que los frutos que en un futuro empieces a recoger sean los mejores, sé que así será, sigue adelante, y recuerda que el amor en familia es lo que hoy y siempre nos hará felices, te quiero Jimmy.*

### **A UNA PERSONA MUY ESPECIAL:**

*Con todo mi corazón, gracias por TODO, gracias por esos momentos, tan lindos e inolvidables que he guardado en mi corazón, gracias por haber compartido conmigo, mi último año de 'Universidad' y los primeros como profesionista, donde, he aprendido y vivido un sinnúmero de emociones. Te agradezco tu apoyo y todas esas experiencias que me han hecho ver las cosas desde otra perspectiva, pero sobre todo, por haber compartido conmigo el más grande y lindo de los sentimientos.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

***A MIS ABUELOS:***

*Gracias por compartir sus vivencias, experiencias y todos sus consejos. Gracias por su compañía pero sobre todos, agradezco todas sus bendiciones.*

***A MI UNIVERSIDAD:***

*Por haber sido testigo de todas las enseñanzas y vivencias que experimenté en mi formación Universitaria, y por haber sido más que un plantel educativo, en el cual, logré realizar uno de los más grandes anhelos en mi vida.*

***A MI ASESOR:***

*Por su paciencia, orientación, ayuda y apoyo en la elaboración de este trabajo. Gracias por compartir y dedicar parte de su tiempo, es una gran persona y un gran amigo, y sé que las satisfacciones que este proyecto nos dan, valen el esfuerzo que se dedicó. Mil gracias de todo corazón.*

***A MIS MAESTROS:***

*Por sus enseñanzas, y el tiempo que han dedicado y siguen dedicando a la formación educativa de cada uno de sus estudiantes, porque es una de las labores más reconocibles y admirables, que nos sirven para toda la vida. Hay mucho que aprender de Ustedes, gracias por todo.*

***A MIS AMIGOS:***

*Punto importante para toda la vida, sé que los amigos son contados, y se que Ustedes forman parte de esta cuenta, gracias por compartir conmigo infinidad de aventuras, que hoy quedan como buenos recuerdos, pero nos han ayudado a ser lo que hoy somos. Sigán adelante, y les agradezco de manera particular el apoyo y los buenos deseos. De todo corazón, comparto con Ustedes la alegría que me crea el ver uno de mis sueños realizarse.*

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Página

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES DEL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO

1.1	Época Proteccionista .....	1
1.2	Apertura Comercial .....	2
1.3	Crecimiento Comercial en México .....	4
1.4	San Miguel de Allende, Guanajuato .....	7
1.4.1	Perfil Histórico .....	7
1.4.1.1	Cronología de la Ciudad .....	7
1.4.1.2	Hechos Históricos .....	8
1.4.1.3	Personajes Ilustres .....	8
1.4.2	Medio Físico y Geográfico .....	9
1.4.2.1	Localización .....	9
1.4.2.2	Hidrografía .....	10
1.4.2.3	Clima .....	11
1.4.2.4	Orografía .....	11
1.4.2.5	Clasificación y Uso del Suelo .....	11
1.4.2.6	Flora y Fauna .....	11
1.4.3	Marco Social .....	12
1.4.3.1	Población .....	12
1.4.3.2	Educación, Recreación y Deporte .....	12
1.4.3.3	Salud .....	12
1.4.3.4	Vivienda .....	12
1.4.3.5	Comunicaciones y Transportes .....	13
1.4.3.6	Servicios Públicos .....	13
1.4.4	Marco Económico .....	14
1.4.4.1	Población Económicamente Activa .....	14
1.4.4.2	Actividades Económicas .....	14
1.4.4.2.1	Agricultura .....	14
1.4.4.2.2	Ganadería .....	14
1.4.4.2.3	Industria .....	14
1.4.4.2.4	Explotación Forestal .....	14
1.4.4.2.5	Turismo .....	15
1.4.4.2.6	Comercio .....	15
1.4.4.2.7	Servicios .....	15
1.4.5	Perfil Cultural .....	15

FFSIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1.4.5.1 Fiestas Populares .....	15
1.4.5.2 Monumentos .....	16
1.4.6 Aspectos Generales sobre la lana y el latón .....	17
1.4.6.1 Lana .....	17
1.4.6.1.1 Origen de la lana .....	17
1.4.6.1.2 Tipos de lana .....	18
1.4.6.1.3 Producción de lana .....	18
1.4.6.1.4 Industria de la lana .....	19
1.4.6.2 Latón .....	20

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Teorías del Comercio Internacional .....	21
2.1.1 El Mercantilismo .....	21
2.1.2 Teoría Clásica del Comercio Internacional .....	22
2.1.3 Escuela Neoclásica .....	23
2.1.4 El Modelo de Heckscher-Ohlin .....	24
2.1.5 Teoría del Equilibrio .....	24
2.1.6 Teoría de la Localización .....	24
2.1.7 Teoría Pura del Comercio Internacional .....	25
2.1.8 Teoría Monetaria del Comercio Internacional .....	25
2.1.9 Ley de la Ventaja Comparativa .....	26
2.1.10 Teoría de la Ventaja Competitiva .....	28
2.1.10.1 La capacidad de innovación de la empresa .....	31
2.1.10.2 Innovación y gestión del conocimiento .....	35
2.1.11 Teoría de la Calidad .....	39

## **CAPÍTULO III**

### **SITUACIÓN Y PROBLEMÁTICA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ARTESANALES**

3.1 Situación y problemática de San Miguel de Allende en el aspecto comercial .....	42
3.2 Principales Tratados Comerciales Internacionales de México con otros países .....	43
3.2.1 Tratado de Libre Comercio con América del Norte .....	44
3.2.1.1 Desgravación Arancelaria .....	45
3.2.2 Tratado de Libre Comercio México-Bolivia .....	45

3.2.2.1	Beneficios Generales del Tratado .....	46
3.2.2.2	Acceso a Mercados .....	47
3.2.2.3	Programa de desgravación: Bienes Industriales .....	47
3.2.3	Tratado de Libre Comercio México-Chile .....	48
3.2.4	Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica .....	50
3.2.4.1	Cobertura del Tratado .....	51
3.2.4.2	Acceso a Mercado .....	51
3.2.5	Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres .....	52
3.2.5.1	Intercambio Comercial México - Venezuela .....	53
3.2.5.2	Intercambio Comercial México - Colombia .....	54
3.2.5.3	Temas del Tratado .....	55
3.2.5.3.1	Trato Nacional y Acceso de bienes al mercado .....	55
3.2.5.3.2	Programa de Desgravación .....	55
3.2.5.3.3	Acceso a Mercado .....	55
3.2.6	Tratado de Libre Comercio México - Nicaragua .....	57
3.2.7	Tratado de Libre Comercio México - Triángulo del Norte .....	58
3.2.8	Tratado de Libre Comercio México - UE.....	59
3.2.9	Tratado de Libre Comercio México y la Asociación Europea de Libre Comercio .....	61
3.2.9.1	Asociación Europea de Libre Comercio .....	61
3.2.9.2	Resultados de la Negociación .....	61
3.2.10	Tratado de Libre Comercio México - Israel .....	63
3.3	Organismos de Apoyo a las Exportaciones en el Estado de Guanajuato: BANCOMEXT y COFOCE .....	64
3.3.1	COFOCE .....	64
3.3.1.1	Definición .....	64
3.3.1.2	Objetivos .....	64
3.3.1.3	Servicios que ofrece COFOCE .....	64
3.3.1.4	Promoción y comercialización en el país extranjero .....	65
3.3.1.5	Centro de asesoría y desarrollo de nuevos exportadores .....	65
3.3.1.6	Programa de Desarrollo Integral de Nuevas Empresas Exportadoras; PRODINEE .....	65
3.3.2	BANCOMEXT .....	66
3.3.2.1	Objetivos .....	66
3.3.2.2	Servicios .....	67
3.3.2.3	Otorgamiento de créditos al Comercio Exterior .....	67

## CAPÍTULO IV

### CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA

4.1	Comercializadora .....	68
4.1.1	Definición .....	68
4.1.2	Objetivos .....	68
4.1.3	Ventajas y Desventajas .....	68
4.2	Aspectos de Inscripción .....	69
4.2.1	Lineamientos de la sociedad anónima .....	70
4.2.2	Requisitos para constituir una comercializadora .....	73
4.2.3	Procedimiento para su inscripción y registro .....	76
4.3	Solicitud de Inscripción .....	77
4.4	Alternativas de Operación .....	78
4.4.1	Definición de Objetivos .....	79
4.4.1.1	Idea del Proyecto .....	80
4.4.1.2	Análisis del Entorno .....	81
4.4.1.3	Identificación de las necesidades de los socios .....	82
4.4.1.4	Conocimiento de las debilidades y fortalezas de los artesanos socios así como de las amenazas y oportunidades del entorno .....	83
4.4.1.5	Misión de la empresa .....	84
4.4.2	Estudio de Mercado .....	85
4.4.2.1	Características del producto o servicio .....	85
4.4.2.1.1	Definición del producto .....	86
4.4.2.1.2	Definición de servicio .....	87
4.4.2.2	Análisis de la Oferta .....	88
4.4.2.3	Análisis de la Demanda .....	88
4.4.2.4	Análisis de Precios .....	89
4.4.2.5	Análisis de la Comercialización .....	90
4.4.2.5.1	Programa de Ventas .....	90
4.4.2.6	Conclusiones y Recomendaciones del Estudio de Mercado .....	92
4.4.3	Estudio Técnico .....	92
4.4.3.1	Tecnología .....	93
4.4.3.1.1	Mantenimiento .....	94
4.4.3.2	Productos y/o Servicios Finales .....	95
4.4.3.3	Requerimientos de Producción .....	97
4.4.3.3.1	Materias Primas e Insumos .....	97
4.4.3.3.2	Mano de Obra .....	98
4.4.3.3.3	Inventarios .....	99
4.4.3.4	Localización y Distribución de los Artesanos Socios .....	100



4.4.3.5	Programa de Producción	102
4.4.3.6	Inversión	103
4.4.4	Organización de la Comercializadora	104
4.4.4.1	Funciones de la Comercializadora	105
4.4.4.2	Organigrama Funcional	107
4.4.4.3	Perfil de Directivos	108
4.4.4.4	Personal Operativo	108
4.4.4.5	Proyección de Gastos	109
4.4.4.6	Inversión	110
4.5	Caso Práctico	110
4.5.1	Acta Constitutiva	110
4.5.1.1	Capital Social	114
4.5.1.2	De los Socios	116
4.5.1.3	Asamblea de Accionistas	118
4.5.1.4	Administración	121
4.5.1.5	Vigilancia de la Sociedad	124
4.5.1.6	Ejercicios Sociales e Información Financiera	124
4.5.1.7	Disolución y Liquidación	125
4.5.1.8	Reservas	127
4.5.1.9	Cláusulas Transitorias	127

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

La creación de una comercializadora en donde los mismos artesanos que producen sus productos sean quienes los introduzcan en mercados internacionales por medio de la exportación directa, es un gran reto, que gracias a las oportunidades y ventajas que se han desarrollado en el ámbito del comercio internacional es considerado un requisito para cualquier pequeña o mediana empresa.

A lo largo del tiempo el comercio ha ido sufriendo innumerables cambios, que han mejorado la economía internacional. Se ha ido ampliando cada vez más la necesidad de implementar programas y organismos de apoyo a las exportaciones con el fin de que las pequeñas y medianas empresas logren tener una presencia importante en el ámbito económico.

Es por eso que en el primer capítulo se empezará analizando los antecedentes del comercio exterior, así como el entorno económico y social de la ciudad de San Miguel de Allende, en el estado de Guanajuato, se analizará su actividad artesanal, turística y sus diferentes etapas en el crecimiento comercial.

En el capítulo siguiente se analiza el marco teórico que sustentará toda posible propuesta para el desarrollo y funcionamiento de el comercio internacional por medio de la creación de una comercializadora en la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato. Se abordarán teorías del comercio exterior, la Teoría Clásica, Teoría Monetaria, Teoría del Equilibrio y por supuesto la Teoría de la Ventaja Competitiva y Teoría de la Calidad; con el fin de dejar bien definidas las bases para la realización de dicho proyecto.

El tercer capítulo, expondrá la situación económica actual por la que atraviesa San Miguel de Allende, tal es el caso de la falta de capacitación, preparación, asesoramiento y apoyos al fomento de las exportaciones. De igual forma se detectarán las ventajas que los Tratados Comerciales ofrecen a México para la exportación de sus productos.

En el último capítulo, se definirán los requisitos y pasos a seguir para la creación de una comercializadora en la ciudad de San Miguel de Allende, así como sus funciones, manejos y requisitos para constituirse. Se detectarán las ventajas que esta comercializadora ofrecerá al artesano y a sus productos.

Siendo San Miguel de Allende una ciudad con una gran actividad artesanal capaz de lograr un mayor desarrollo económico y social, es necesario crear conciencia

dentro de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de aprovechar las ventajas que brinda la apertura comercial, con los tratados comerciales, esto con el fin de lograr una inserción de México en el comercio internacional.

La creación de una comercializadora entre las mismas pequeñas y medianas empresas, constituye un gran paso para lograr un comercio eficaz y competitivo a nivel estatal y nacional, que no solo sea una forma de comercializar sino crearía tal impacto que lograría que San Miguel de Allende tuviera una mayor presencia a nivel nacional e internacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **JUSTIFICACIÓN**

Durante la realización de mis estudios en la Licenciatura de Relaciones Internacionales con la especialidad en Comercio Exterior, he analizado tanto temas económicos como políticos, sociales, culturales, diplomáticos y por supuesto de comercio exterior, dándome así la oportunidad de escoger entre toda esta variedad el tema de tesis de mi mayor agrado e interés.

A lo largo de mi carrera he dedicado mayor tiempo al análisis de temas relacionados con el comercio exterior lo cual es una gran ventaja en el desarrollo de esta tesis profesional.

Gracias a los múltiples enfoques de estos temas, he decidido, tomando en cuenta mi especialidad en la Licenciatura de Relaciones Internacionales, enfocar mi tesis a la cuestión económica. Siendo no menos importante la etapa de desarrollo económico que atraviesa el estado de Guanajuato, en especial la ciudad de San Miguel de Allende en cuestión de exportaciones. Considero oportuno hacer el estudio y análisis de mi tesis sobre el comercio internacional efectuado por los mismos artesanos de la ciudad.

Aprovechando las ventajas que nos brindan los diferentes tratados de comercio de México con otros países y el desarrollo artesanal aunado a la necesidad de incursionar en el comercio internacional, he decidido desarrollar el tema de tesis titulado "Creación de una comercializadora para eficientar la exportación artesanal de lana y latón de las microempresas en San Miguel de Allende, Guanajuato".

El presente trabajo expondrá la importancia de un desarrollo económico basado en calidad de los procesos de producción y comercialización, analizará la importancia de la vida económica de la ciudad de San Miguel de Allende, se definirán los problemas económicos a los que se enfrentan los artesanos sanmiguelenses, tales como la falta de capacitación, falta de competitividad, y principalmente la ausencia de una comercializadora que impulse la exportación directa de la artesanía típica de la región.

Se detectarán a los organismos de apoyo y fomento a las exportaciones en el estado de Guanajuato tales como BANCOMEXT y COFOCE.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es por esto que considero, que con la creación de una comercializadora que sea manejada directamente por los artesanos, éstos podrán tener un mayor impacto y competitividad en el mercado internacional y podría asegurar que con el presente trabajo de investigación se puede lograr de una forma fácil y sencilla la creación de una comercializadora y si esto llegara a ser posible, el impacto sería tal que colocaría a San Miguel de Allende como ciudad ejemplar no solamente en el estado sino a nivel nacional.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo al método de Kerlinger, surge la formulación del siguiente problema:

1. ¿Qué es una comercializadora?
2. ¿Qué es una microempresa?
3. ¿Cuál es la ubicación geográfica de San Miguel de Allende?
4. ¿Cómo es la calidad en México?
5. ¿Cuál es el proceso para llegar a la calidad?
6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los tratados comerciales?
7. ¿Se podrá lograr la creación de comercializadoras a través de la capacitación del personal?

### **HIPÓTESIS**

Por medio de la creación de una comercializadora por parte de los dueños de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la producción de artesanías de lana y latón se logrará tener una exportación directa eliminando a los intermediarios con el fin de eficientar y hacer más competitivo el proceso de la exportación.

#### **Variables:**

1. La importancia de un asesor en comercio exterior, para la creación de una comercializadora.
2. Proponer un modelo de capacitación en los aspectos que son básicos para que se pueda desempeñar de una manera eficaz y eficiente y sobre todo con calidad, la cual repercutirá en el desarrollo de la comercializadora creada.

**3. La problemática que actualmente existe dentro de los artesanos de lana y latón en el ámbito de la exportación.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **OBJETIVO GENERAL**

Crear una comercializadora dentro de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la exportación de artesanías, que sirva de base para una ampliación y mayor competitividad de sus productos en el mercado de los Estados Unidos.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

1. Conocer el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la exportación de artesanías en San Miguel de Allende, Guanajuato.
2. Conocer la historia y desarrollo de la actividad económica de la artesanías de lana y latón en San Miguel de Allende, Guanajuato.
3. Crear conciencia entre los artesanos sanmiguelenses de la necesidad de implementar una comercializadora propia.
4. Identificar las ventajas de la creación de una comercializadora propiedad de artesanos sanmiguelenses de lana y latón.
5. Identificar la falta de interés de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la exportación para efectuar ésta directamente.
6. Conocer el concepto de artesanía y productos de lana y latón.
7. Descubrir los beneficios que trae consigo la creación de una comercializadora dentro de las pequeñas y medianas empresas.
8. Conocer los alcances y limitaciones a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas para la creación de una comercializadora.
9. Definir el término comercializadora.
10. Identificar las ventajas de una comercializadora.
11. Conocer el proceso de implantación de una comercializadora así como sus funciones.
12. Conocer el término de pequeñas y medianas empresas en San Miguel de Allende, especializados en la producción de artesanías de lana y latón.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES DEL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES DEL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO

### 1.1 ÉPOCA PROTECCIONISTA

Podemos definir al proteccionismo como una política económica que se basa en adoptar medidas que protejan a la industria nacional de las importaciones baratas o no baratas pero con las cuales la empresa nacional no puede competir con los productos de origen extranjero.

Esta definición en pocas palabras nos quiere decir que el proteccionismo de un país se basa principalmente en poner barreras a las importaciones en forma de aranceles o contingentes con la finalidad de proteger a las industrias nacionales, una vez establecidos los Aranceles y contingentes, los productores nacionales satisfacen las necesidades de la demanda.

Las medidas proteccionistas han existido desde mucho tiempo atrás, si nos remontamos históricamente al siglo XVIII donde el Parlamento de Inglaterra intentó poner impuesto al té y otras mercancías a las colonias de su propiedad en América, así durante siglos el arancel ha servido para recaudar ingresos en un país y proteger sus industrias nacionales.

Los contingentes tienen el mismo efecto que el arancel que consiste en prohibir la entrada de mercancías a un país determinado. "Un arancel tiende a elevar el precio, a reducir las cantidades consumidas e importadas y aumentar la producción interior".<sup>1</sup>

El comercio exterior en México comienza con una etapa proteccionista, desde el año de 1917 con el periodo de gobierno de Venustiano Carranza se inicia una política de protección a las industrias nacionales para el desarrollo interno del país. Así el país trató de evitar la apertura comercial con estas políticas. Después, en el año de 1929 se da un paso más adelante con las medidas proteccionistas, creándose el ISI, es decir, el Índice de Sustitución de Importaciones, ésta medida significó que el país puso altos aranceles para las importaciones sobre bienes

<sup>1</sup> SAMUELSON A. PAUL, "ECONOMÍA", ed. Décimo cuarta, Ed. McGraw Hill, México 1995 p.325

primarios, para después seguir con los bienes secundarios y hasta llegar en el año de 1970 a los bienes Terciarios. Esto quiere decir que el Índice de Sustitución de Importaciones comprendió de el año de 1929 a 1970. Durante estos años el país evitó la apertura comercial con los países del resto del mundo debido a una exagerada protección de las industrias nacionales lo cual atrasó tecnológicamente y económicamente a las empresas que nunca tuvieron, en los años que duró el Índice de Sustitución de Importaciones, la competencia a nivel internacional de sus productos y servicios.

Después del año de 1970 el Gobierno Mexicano continua con sus políticas proteccionistas otorgando a las empresas una carga fiscal baja al igual que las tarifas muy reducidas; con el gobierno de José López Portillo en el año de 1976. El proceso industrializador del país se concentró en la explotación y exportación del petróleo con lo que se conoció como la petrolarización de la economía debido a que México creció en sus exportaciones petroleras por el alza de los precios del petróleo pero como consecuencia se convirtió en un país monoexportador es decir que basaba sus exportaciones en el petróleo solamente.

En el sector industrial nacional el proteccionismo de varios años, causó que el estado en forma excesiva protegiera a las industrias nacionales y estas empresas no tuvieran en tantos años un desarrollo tecnológico adecuado, sin investigación, ni procesos de producción de vanguardia, lo que provocó el deterioro de la política proteccionista y fue hasta el año de 1986 con el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado cuando México se abre económicamente al mundo con la entrada del país al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio).

Terminando definitivamente la etapa proteccionista.

## **1.2 APERTURA COMERCIAL**

Después de muchos años de proteccionismo en el país, de pasar por la política de sustitución de importaciones el gobierno mexicano decide ponerle fin con la entrada al GATT en 1986, con esto México abre sus mercados y permite que se realicen las importaciones y exportaciones con los miembros del GATT y demás países del mundo, porque ningún país del mundo satisface sus necesidades por sí mismo necesita de otros países para llevar a cabo el comercio exterior por lo que importa productos, es decir, la importación es el conjunto de bienes, mercancías y servicios que un país compra a otro país. También es necesario en un país, llevar a cabo las exportaciones, que son el conjunto de bienes, mercancías y servicios que el país vende a otros países con el fin de obtener ingresos de esta actividad. Las

exportaciones son muy importantes existe un superávit comercial; es decir una ganancia en la balanza de pagos si por el contrario las importaciones son mayores a las exportaciones se tiene un déficit comercial dentro de la balanza comercial de pagos, déficit significa pérdida o deuda adquirida por nuestro país con otro.

Es por estos motivos señalados que es necesario tratar de exportar más productos que los que importemos para mantener la balanza de pagos en equilibrio.

Durante el inicio de la apertura comercial de nuestro país en 1986, año de la entrada oficial al GATT, México se benefició con la adopción de un marco normativo internacional que le permitiera llevar a cabo el comercio internacional de una manera libre y sin trabas de ningún tipo, amplió las exportaciones de productos agrícolas en varios países de Europa y América.

Gracias a que México entró al GATT todos los países miembros se interesan por comerciar sus productos en nuestro país (importación de productos) y también requieren algunos de nuestros bienes y mercancías.

Con el paso del tiempo el acuerdo del GATT que firmó México le permitió integrarse entre las economías de los países miembros a través de sus modalidades como la unión aduanera como primer grado de integración para después pasar a una zona de libre comercio con una integración más completa, con esto nuestro país se benefició con varios productos que bajaron su arancel y dichos productos fueron la miel, el acero, las flores, el tequila, la cereza, el aguacate, mangos, jugos embotellados, entre otros productos industriales y agrícolas con lo que las exportaciones mexicanas se diversificaron y México dejó de ser monoexportador de petróleo, las exportaciones crecieron en gran número pero las importaciones también crecieron y sobre las exportaciones, por lo que el país sufrió en los primeros años desequilibrios en la balanza comercial. Con el tiempo México diversificó sus exportaciones en el rubro manufacturero e industrial, mediante los incentivos a las exportaciones por medio de la devolución de impuestos, se promovieron también negociaciones bilaterales en el año de 1987 para lo cual el presidente Miguel de la Madrid viajó a Europa para concertar acuerdos comerciales.

En el GATT se lleva a cabo la ronda Uruguay y México tiene beneficios como son:

- El acceso a los mercados de bienes y servicios en 122 países del mundo.
- Ampliar nuestros mercados agrícolas gracias a que se reducen subsidios internos de otros países en el mercado mundial.

- Acudir a mecanismos de solución de controversias Internacionales.
- Salvaguardas y normas de propiedad intelectual para proteger patentes, marcas y autores.

En lo negativo que podemos señalar de la apertura comercial fue el hecho de que México comenzó a importar productos agrícolas básicos como el maíz, frijol, leche y carne para abastecer el mercado interno. Además en el rubro industrial textil, provocó el GATT serios problemas debido a que los consumidores del país prefieren los productos textiles como son telas y ropa de marcas extranjeras por lo que las industrias nacionales disminuyeron en forma considerable sus ventas debido a que la competencia internacional ofrecía productos de muy buena calidad a bajos costos.

Se crea el PRONAFICE en el cual se establece un programa nacional de financiamiento al comercio exterior; además se le da un gran apoyo a Instituciones de comercio exterior como Bancomext así como Cámaras de comercio, pero sin duda el logro más importante que ha tenido México en cuanto a la apertura comercial fue la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), que entró en vigor el 1 de enero de 1994.

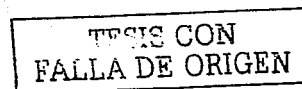
### **1.3 CRECIMIENTO COMERCIAL EN MÉXICO**

El crecimiento del comercio es muy importante para el desarrollo económico en el país de México, para dar un panorama general de cómo ha sido el proceso del crecimiento del comercio internacional en México nos tenemos que remontar al México precolombino del siglo XVII cuando al llegar los españoles a tierras mexicanas en el tiempo de la conquista descubrieron en México un territorio muy rico en mercancías, bienes y recursos naturales por lo que comienzan a explotar el oro de las minas y a exportarlo a la madre patria España, entre los productos de origen mexicano que se enviaron a Europa están los siguientes "cacao, tabaco, nopal, lana, seda, algodón, cuero, vinos, azulejos y sarapes".<sup>2</sup>

A parte de los metales preciosos, casi "a los únicos artículos que se les permitía la exportación era la cochinilla y el índigo".<sup>3</sup>

<sup>2</sup> BAMFORD PARKES, HENRY, "LA HISTORIA DE MÉXICO" ed. Novena, Editorial DIANA, México 1993. p.111

<sup>3</sup> Ibidem.



Fue así mismo como México en el periodo de la conquista, tuvo sus primeras experiencias comerciales con países de Europa principalmente.

Al terminar el periodo de la conquista en el año de 1821, donde nuestro país logra su independencia México tiene un escaso crecimiento comercial durante varios años en el periodo de Porfirio Díaz donde se abren las puertas a la inversión extranjera para la explotación de recursos minerales, así el verdadero crecimiento comercial comienza a partir de que la política de sustitución de importaciones deja de funcionar en el país.

Después de 1970 la Balanza de Pagos registró un déficit en todos los años, por lo que el crecimiento comercial del país se ve afectado ya que solo las importaciones de bienes y mercancías crecen sobre las exportaciones y éstas se deben a la venta de materias primas y el petróleo por lo que en estos años el crecimiento no es muy bueno ni favorable.

Durante el régimen de Luis Echeverría (1970-1976), se continúa con problemas en cuanto a la Balanza Comercial ya que las importaciones superan a las exportaciones.

En el gobierno de José López Portillo (1976-1982), "se reinvierte la tendencia deficitaria de la Balanza Comercial, llegando en 1982 a tener superávit después de 30 años de déficit".<sup>4</sup>

Después con el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), México tiene por fin un crecimiento sostenido en cuanto a comercio se refiere, ya que la Balanza de Pagos fue superavitaria debido a que en el año de 1986 México entra al GATT por lo que crecen las exportaciones sobre las importaciones, con esto, el país tiene un crecimiento realmente sorprendente en pocos años a partir de la entrada al GATT en 1986 y lo más importante es que nuestro país diversificó sus exportaciones y así no dependió tanto del petróleo como un producto para la exportación al extranjero, principalmente para los Estados Unidos de Norteamérica.

Con la reducción de aranceles se marcó el inicio de la apertura comercial, por lo cual se han conformado organizaciones para lograr la liberalización económica, la

---

<sup>4</sup> MENDEZ MORALES, JOSÉ SILVESTRE, "PROBLEMAS Y POLÍTICAS ECONÓMICAS DE MÉXICO", ed. Cuarta, Interamericana México 1985. pp. 211-248

primera organización fue el GATT que el año de 1995 se designó como OMC Organización Mundial de Comercio.

México se adhiere también con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) en 1981, después en 1995 México se integró a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Poco a poco se logra un desarrollo industrial importante con objetivos claros, como mejores productos, mayor calidad y precios competitivos por lo que en el período de 6 años se plantea una política industrial encaminada a la modernización y de tendencia a los mercados mundiales debido a la gran corriente económica de la globalización mundial, es el periodo de Carlos Salinas de Gortari de 1988 a 1994 cuando esta política entra en marcha con grandes cambios.

Todo crecimiento debe estar sustentado por un plan de desarrollo por lo que se instauró un programa de modernización industrial y comercio exterior, con lo cual varias empresas comenzaron a conocer realmente el proceso de exportación y la cultura exportadora que implica dar a conocer el producto de un país con otro de forma satisfactoria.

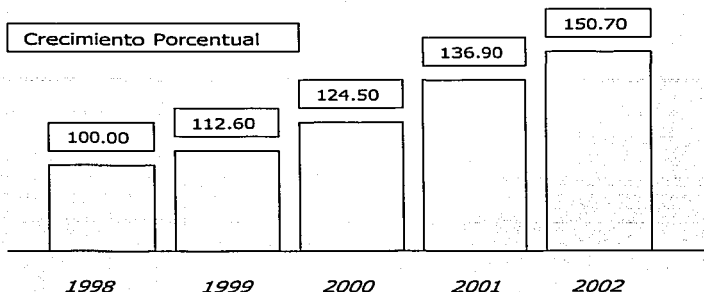
En el año de 1994 se firmó el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, conformado por los países de Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y México.

Las oportunidades comerciales y económicas después de la firma de este tratado crecen de forma sorprendente, aunque es cierto que primero nos inunda el mercado con productos extranjeros de buena calidad y excelente precio, pero después se logra tener el equilibrio en importaciones y tratando de exportar cada vez más a diferentes países por lo que se firman nuevos tratados comerciales como el acuerdo comercial con Chile, con Bolivia, el Tratado de Libre Comercio con Costa Rica, también con Venezuela, Colombia y el de la Unión Europea.

Sin duda, los tratados comerciales junto con las políticas económicas y comerciales, han hecho crecer el comercio exterior en México en pocos años que tiene de apertura comercial; solamente comparado este crecimiento con algunos países asiáticos como Singapur, Malasia y Hong Kong, el resultado de este crecimiento comercial lo tenemos representado en la siguiente gráfica:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## EXPORTACIONES TOTALES



\* Fuente: Mercado de valores julio 2002

### 1.4 SAN MIGUEL DE ALLENDE, GUANAJUATO

Después de haber analizado los antecedentes y el desarrollo del comercio exterior, es necesario conocer a fondo el lugar que servirá para la instalación de la comercializadora, que en este caso es la Ciudad San Miguel de Allende, Guanajuato.

#### 1.4.1 PERFIL HISTÓRICO

##### 1.4.1.1 Cronología de la ciudad

El nombre de San Miguel de Allende está formado por los nombres de Fray Juan de San Miguel, fundador de la población, y de Ignacio Allende, caudillo de nuestra independencia nacional.

La ciudad de San Miguel el Grande, hoy de Allende, fue fundada el año de 1542 por Fray Juan de San Miguel, en aquel entonces era un pueblo que carecía de agua, por lo que se le abastecía de un manantial cercano llamado Izquinapan que traducido al castellano significa "Río de perros", conocido actualmente como

"Manantiales del Chorro". El 18 de julio de 1561 el Virrey Don Luis de Velasco (padre), autorizó al alcalde mayor de la jurisdicción que concediera algunos solares, sitios para estancia de ganado menor (una cantidad de hectáreas para la cría de ganado), y las caballerías de tierra solicitados por los vecinos y moradores.

En un principio, la villa de San Miguel formó parte de la Alcaldía mayor de Xilotepec; posteriormente, en el siglo XVII, tomó categoría de Alcaldía. La población fue elevada a la categoría de ciudad, el 8 de marzo de 1826 (durante el primer sistema federalista), por decreto del Congreso Constituyente, con el nombre de San Miguel de Allende. En el siglo XVIII y primera década del siglo XIX, San Miguel era un centro mercantil, industrial y agrícola de mucha importancia, actividades que se incrementaron con los fundos mineros de Guanajuato, San Luis Potosí y Zacatecas.

#### **1.4.1.2 Hechos Históricos**

El día 13 de septiembre de 1810 Ignacio Pérez llega a la ciudad para entregar el comunicado de la corregidora de Querétaro, Josefa Ortiz de Domínguez, en el que se informaba que la Conspiración había sido descubierta. Inmediatamente parte para la villa de Dolores, Juan Aldama e Ignacio Pérez para comunicar lo ocurrido a Ignacio Allende y Don Miguel Hidalgo, que se encontraban en ese lugar. El día 16 de septiembre se acuartelan en San Miguel el Grande las fuerzas insurgentes, a las que se incorpora Mariano Abasolo, nombrándose a los oficiales de la tropa.

#### **1.4.1.3 Personajes Ilustres**

Juan de San Miguel, Bernardo Cossin, Luis Felipe Neri de Alfaro, Juan Benito Díaz de Gamarra y Dávalos, biógrafo y filósofo. Manuel Tames de la Canal Bueno de Baeza, María Josefa Lina de la Canal, Juan Manuel de Villegas, filántropo, José Mariano de la Canal, Narciso María Loreto de la Canal, insurgente, Lorenzo María Loreto de la Canal, Francisco José de Landeta, José María de Jesús Diez de Sollano y Dávalos, Juan Aldama Riva de Naira, que a partir del siglo XVI contribuirían de manera desinteresada por lograr el progreso y el bienestar de este lugar, aún a costa de su propia vida.

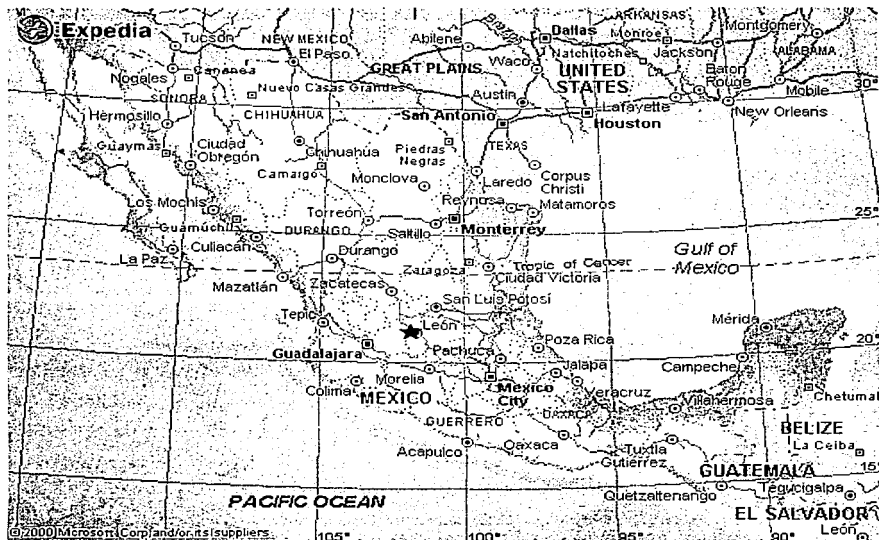


## 1.4.2 MEDIO FÍSICO Y GEOGRÁFICO

### 1.4.2.1 Localización

A continuación se muestran los mapas tanto de la República Mexicana como del Estado de Guanajuato en donde se puede apreciar mejor la ubicación de la Ciudad de San Miguel de Allende.

### MAPA DE LA REPÚBLICA MEXICANA



Fuente: <http://www.maps-mexico.com/mexico-country.shtml>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Agustín, Cieneguita y los Rico. Existen en el municipio manantiales de aguas termales y alcalinas, tales como El Chorro, Cieneguita, Montecillo, Atotonilco, Taboada, y el Cortijo; también de aguas sulfurosas como el manantial de Xoté, que tiene una temperatura de 39°C. Cerca de la cabecera del municipio se localiza la presa Ignacio Allende, construida en el año de 1967, que regula las aguas del río Laja.

#### **1.4.2.3 Clima**

El clima predominante en el municipio es seco-templado, con veranos moderadamente cálidos y lluviosos, su temperatura media oscila entre los 16°C y los 22°C, con inviernos frescos.

#### **1.4.2.4 Orografía**

Existen llanuras en el municipio rodeadas, por un lado, por la Sierra de Guanajuato al Oeste, y por la de Codornices al Sur. Sus alturas más notables son los cerros El Picacho, Támula, El Maguey, Palo Colorado, El Peñón, Loma Cuacuato, Mesa la Junta, Lama de Trinidad, El Común, La Loma, El Cuache y del Carmen, con una altura promedio de 2200 mts. sobre el nivel del mar.

#### **1.4.2.5 Clasificación y Uso del Suelo**

En casi todo el municipio predominan el phaeozem hálpico y phacozem lúvico con litosol, son de textura media con pendientes entre 8% y 20%, ocupando menor superficie está el chernozem lúvico, en general de textura franco arenosa a arcillo limosa. Hay una superficie agrícola de 102.1 kms cuadrados, y para uso forestal 809.7 hectáreas.

#### **1.4.2.6 Flora y Fauna**

La flora está formada por bosque de encino, matorral alto espinoso, nopaleras, pastizal mediano con arbusto. Entre las especies forrajeras destacan el triguillo, lobero, navajita, zacatón, búfalo, granilla, colorado, lanudo y popotillo plateado

### **1.4.3 MARCO SOCIAL**

#### **1.4.3.1 Población**

La población total del municipio es de 134,880 habitantes, según el conteo de INEGI del 2000. Siendo el porcentaje de la población con respecto al Estado de 2.69%, con una población en la cabecera municipal de 52,966 habitantes, existiendo 335 localidades destacándose por su cantidad de habitantes las de San Luis Rey con 1140, Corral de piedra de arriba, con 1588, Los Galvanes con 1013, Los Rodríguez con 2523 habitantes además de los Cerritos con 1002, incluyendo la cabecera municipal con 52,966 habitantes. La densidad de población es de 79.39 habitantes por kilómetro cuadrado. La distribución de la población se acentúa en la zona nororiente, en contraste con la surponiente que tiene 34 localidades.

#### **1.4.3.2 Educación, recreación y deporte**

La infraestructura educativa del municipio atiende con suficiencia la demanda en los niveles preescolar, primario, medio básico, medio superior y superior. San Miguel cuenta con el centro cultural Ignacio Ramírez, el Instituto Allende, y centros de enseñanza de lenguas extranjeras. Las instalaciones recreativo-deportivas se concentran en la cabecera municipal, lo que limita la práctica del deporte en el medio rural. En el aspecto cultural existen la biblioteca municipal y la biblioteca pública, teatros, cine, plaza de toros y lienzo charro, las escuelas se clasifican así: jardines de niños: 159, primarias: 217, secundarias: 37, profesional medio: 1, 8bachilleratos 8 y superior: 2.

#### **1.4.3.3 Salud**

La cobertura de los servicios de salud en el municipio es restringida, existiendo sólo instalaciones en los Rodríguez, Puerto Pietro y en la cabecera municipal, la cual tiene una clínica-hospital, una unidad médico-familiar del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), puesto periférico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y un sanatorio particular.

#### **1.4.3.4 Vivienda**

La concentración habitacional la encontramos, principalmente, en la cabecera municipal de Allende, lo cual propicia la dotación de infraestructura, lo que

ocasiona que en el medio rural existan déficit de vivienda. Los materiales empleados para la construcción son, generalmente, adobe en los poblados suburbanos y rurales, y tabique en la zona urbana. La dinámica de construcción es de aproximadamente 350 viviendas anuales, de las que un 60% son propias, las que cuentan con servicios de agua potable y drenaje, aunque no en su totalidad.

El total de viviendas habitadas fue de 22,205, de las cuales 19,393 tienen energía eléctrica, y 15,991 disfrutaban de agua entubada, así como 13,224 de drenaje.

El promedio de habitantes por cada casa habitación es de 5.3 personas.

#### **1.4.3.5 Comunicaciones y transportes**

San Miguel de Allende se integra a la red nacional de carreteras, al sur hacia Celaya; con San Luis de la Paz, al norte, hacia Querétaro y San José Iturbide. Cuenta con 153 kms. de carreteras pavimentadas y 104 kms. de caminos rurales que facilitan el acceso a comunidades y tierras de labor, cubriendo el 60% del municipio. La línea de ferrocarril cruza el municipio a lo largo de 40 kms. con estación en San Miguel; existen dos aeropuertos cercanos a la ciudad.

La infraestructura de telecomunicaciones atiende en telefonía a la ciudad con agencias en Atotonilco, Los Galvanes, Puerto de Nieto, Los Rodríguez y Xoconoxtle. El municipio cuenta además con los servicios de telégrafo y correo. Existen, también, autobuses de transporte urbano, así como servicios de taxis, el transporte suburbano comunica a los poblados de la Venta, San Damián, Corral de Piedras, Marroquín de Abajo hasta Doctor Mora y San José Iturbide.

#### **1.4.3.6 Servicios públicos**

El municipio ofrece a sus habitantes los servicios de alumbrado público, energía eléctrica, limpieza, seguridad pública, tránsito, agua potable y alcantarillado, parques y jardines, centros culturales, recreativos y deportivos, mercados públicos, equipamiento y vialidad, transportación, rastros y panteones.

## **1.4.4 MARCO ECONÓMICO**

### **1.4.4.1 Población Económicamente Activa**

La población económicamente activa se comprende de la siguiente manera: sector primario, el 25.2%; el secundario del 33.4% y el terciario del 36.1% de un total a nivel municipal de 28,144 habitantes.

### **1.4.4.2 Actividades Económicas**

#### **1.4.4.2.1 Agricultura**

En el ciclo comprendido entre los años de 1993-1994 se sembraron 36,084 hectáreas de un total de 1,106,681 existentes en la entidad.

Los principales cultivos están constituidos por maíz, frijol, trigo, cebada y linaza, cuya explotación es problemática, debido a la falta de infraestructura de riego, mecanización, créditos, extensionismo agrícola y programas de comercialización y siembra-cosecha.

#### **1.4.4.2.2 Ganadería**

Enfrenta problemas similares a los de la agricultura, aunados a la falta de pies de cría y de medidas de control fitosanitario. La explotación pecuaria adolece de múltiples problemas de tipo genético, sanidad animal, manejo y alimentación.

#### **1.4.4.2.3 Industria**

Es muy variada y comprende establecimientos productores de alimentos, plásticos, ropa, productos de madera y corcho, muebles, editoriales, minerales no metálicos, productos de metal y otros dedicados a actividades varias.

#### **1.4.4.2.4 Explotación Forestal**

La actividad forestal se lleva a cabo en 3750 hectáreas ocupadas por encino, con una explotación deficiente por la falta de organización.

#### **1.4.4.2.5 Turismo**

La ciudad de San Miguel de Allende es un importante centro turístico por su gran riqueza de recursos naturales, su atractivo paisaje y sus numerosas festividades.

Existen balnearios de aguas termales, actividades de orden cultural y forma parte del corredor turístico San Miguel de Allende-Dolores-Guanajuato (capital). Para atender la demanda de servicios que reclama la gran afluencia de sus visitantes, cuenta con una amplia capacidad hotelera y de restaurantes de todas las categorías.

#### **1.4.4.2.6 Comercio**

La actividad comercial se desarrolla principalmente por el número de tianguistas los días martes y domingos; por su concurrencia regional operan mercados públicos y supermercados.

#### **1.4.4.2.7 Servicios**

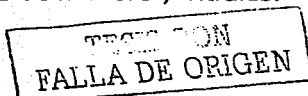
Son importantes en San Miguel de Allende, que es la única comunidad que dispone de servicios de comunicación, transporte y actividades bancarias, hoteles y restaurantes.

### **1.4.5 PERFIL CULTURAL**

#### **1.4.5.1 Fiestas Populares**

El 29 de marzo, la festividad en honor del Señor de la Columna; el 13 de junio, fiesta de San Antonio; del 6 de septiembre al 5 de octubre se celebran las fiestas patrias y regionales; el 29 de septiembre se festeja a San Miguel Arcángel, con la tradicional alborada, corridas y pamplonada; del 14 al 23 de noviembre, se realiza la feria de la lana y el latón; Semana Santa.

El municipio cuenta con una variada producción artesanal, tales como vidrio y latón; papel maché; hilados y tejidos; tapetes y artículos de lana; hojalatería; muebles coloniales; orfebrería; muebles de mimbre y vitrales.



## **1.4.5.2 Monumentos**

### **Arquitectónicos**

La Arboleda.

Plaza de San Miguel.

El Edificio de la Presidencia Municipal.

La Parroquia de San Miguel, edificada en el siglo XVII por el arquitecto Marcos A. Sobrarías.

Casa donde nació Allende, construida a mediados del siglo XVII.

Casa Lanzagorta.

Casa del Conde de Laja.

Templo de San Francisco, de estilo churrigueresco, se inició su construcción en 1779.

Convento de Santo Domingo.

Templo de estilo medieval, edificado en 1847.

Monasterio de la Concepción.

Teatro Angela Peralta, de estilo Neoclásico de fines del siglo XIX.

Jardín Principal.

Plaza Ignacio Allende.

Plazuela San Antonio.

Parque el Chorro.

Parque Benito Juárez.

Varias fuentes coloniales, como las de la calle Quebrada, Camino Real, del Puente de las Animas y Fuente Francisco y Madero.

### **Históricos:**

Monumento en honor a Don Ignacio Allende, localizado en la casa donde nació.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **1.4.6 ASPECTOS GENERALES SOBRE LA LANA Y EL LATÓN**

Las manifestaciones de arte han sido desde tiempos inmemorables, toda una tradición y fuente de trabajo para la sociedad sanmiguelense, sobretodo en materia de artesanías de lana y latón. Artesanos que con sus manos dan vida y color a los diversos materiales con lo que se trabaja desde la hoja de lata hasta la plata repujada, y en la creación de tapetes y prendas de vestir de lana pura.

Con todos estos antecedentes nace la inquietud de un grupo de sanmiguelenses, entre los cuales, sobresalen los artesanos por crear una Feria Nacional donde se pudiera exhibir, vender y dar a conocer al resto del país y del mundo su Arte y sus Artesanías, por lo que nace de esta idea hace 24 años la primera Feria Nacional de la Lana y el latón.

### **1.4.6.1 Lana**

Se aplica en nombre a las fibras suaves y rizadas que se obtienen principalmente de la piel de las ovejas domésticas y se utilizan en la fabricación de textiles. La lana tiene una elasticidad y una resistencia que hace que los tejidos de lana se deformen menos que los fabricados con otras fibras naturales. Otras características de la lana que la hacen especialmente adecuada para vestir son su ligereza, su capacidad para absorber humedad y sus propiedades aislantes.

#### **1.4.6.1.1 Origen de la lana**

La lana de las diferentes partes de la piel varía en cuanto a la longitud de la fibra, finura y estructura. La calidad es también distinta según las diferentes variedades de oveja. La oveja merina da la lana más fina; se ha cruzado con otras variedades para que produzca lana más tosca pero más larga. La lana se utiliza en la fabricación de mantas, alfombras y tapicerías. Una pequeña parte de la lana empleada en la confección de ropa se obtiene de otros animales como el camello, la alpaca, las cabras de Angora y Cachemira, la llama y la vicuña.

#### **1.4.6.1.2 Tipos de lana**

El valor de la lana en el mercado depende de su finura y de la longitud de la fibra. También se tiene en cuenta su resistencia, elasticidad, cantidad de rizo y su uniformidad. El procesado de la lana genera dos productos diferentes: lana cardada y lana peinada. En el sistema de cardado las fibras se cardan y después se hilan. En el sistema de peinado, las fibras se peinan y se separan las largas de las cortas; las cortas se cardan y con las largas se forman unas hebras, llamadas estambres, preparadas para su hilado. En este sistema es importante que las fibras tengan una longitud uniforme, ya que las fibras cortas son difíciles de hilar. Para lana cardada se pueden utilizar fibras mezcladas de diferentes longitudes.

Las lanas finas se clasifican según la longitud de la fibra. Las fibras más largas se peinan para hacer estambres de lana peinada; las cortas se hilan y tejen para fabricar tejidos de lana cardada.

Los tejidos de lana deben llevar su etiqueta identificativa que indique el porcentaje de lana y la descripción de la fibra empleada, es decir, si es virgen, reprocesada o reutilizada. La lana virgen es la lana nueva, que no se ha utilizado antes para hacer otro tejido. La lana reprocesada es la que se aprovecha de restos de otros tejidos y se reprocesa en uno nuevo. La lana reutilizada es fibra recuperada de tejidos usados, rehilada y retejida. Esta categoría es hoy menos importante debido a la competencia de las fibras sintéticas.

#### **1.4.6.1.3 Producción de lana**

Australia, es el mayor productor de lana en bruto, con el 29% de la producción mundial. Otros países productores importantes son Nueva Zelanda, Argentina, Suráfrica y Uruguay. Los principales importadores son los países de Europa occidental, Estados Unidos y Japón. Los países de la antigua URSS y China tienen una producción lanera importante, pero orientada a cubrir las necesidades de su propia industria.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **1.4.6.1.4 Industria de la lana**

El primer paso en el procesado de la lana para hacer tejidos es ordenar las fibras. Como cada vellón es independiente, se separan en montones de características similares, atendiendo sobre todo a su calidad y longitud. Después de separarlos, se limpian, ya que la lana está impregnada de una sustancia grasienta compuesta por lanolina y churre. La grasa y suciedad se eliminan con detergentes y jabones básicos y la lanolina se utiliza para la fabricación de muchos productos.

La lana limpia se desenreda y se estira en una capa fina y continua durante el proceso de cardado. Las fibras pasan por la cardadora, provista de unos cilindros con alambres flexibles que convierten la lana en un manto delgado y uniforme. El procesado de la lana cardada varía según el método de hilatura que se vaya a utilizar.

Los tejidos de lana cardada, como los tweeds, se tejen con hebras pesadas formadas por fibras cortas desordenadas, por lo que estos tejidos son gruesos y con una superficie difusa. Los tejidos de lana peinada, como la tela de gabardina, se tejen con hilados compuestos por fibras largas y delgadas, trenzadas y apretadas para formar una superficie lisa.

Para hilar la lana cardada, el manto se divide en cintas finas que se frotran, enrollan y estiran para formar el hilo. Para hilar la lana peinada, la lana se procesa en unas máquinas peñadoras que colocan en la misma dirección las fibras largas. La hebra resultante se aprieta haciéndola pasar por varias máquinas hasta obtener un hilo fino.

Los antiguos pueblos del Cáucaso vestían mantos de lana denominados *sha!* (de donde deriva la palabra *cha!*). La mejor lana procedía de las ovejas merinas criadas en Castilla (España).

Posteriormente los belgas aprendieron a fabricar textiles de lana de gran calidad y enseñaron esta artesanía a los sajones de Gran Bretaña, que también fueron famosos por sus excelentes tejidos.

### **1.4.6.2 Latón**

El latón, es una aleación de cobre y cinc. El latón es más duro que el cobre, es dúctil y puede forjarse en planchas finas. Antiguamente se llamaba latón a cualquier aleación de cobre, en especial la realizada con estaño. Es posible que el latón de los tiempos antiguos estuviera hecho con cobre y estaño. La aleación actual comenzó a usarse hacia el siglo XVI.

Su maleabilidad varía según la composición y la temperatura, y es distinta si se mezcla con otros metales, incluso en cantidades mínimas. Algunos tipos de latón son maleables únicamente en frío, otros sólo en caliente, y algunos no lo son a ninguna temperatura. Todos los tipos de esta aleación se vuelven quebradizos cuando se calientan a una temperatura próxima al punto de fusión.

Para obtener latón, se mezcla el cinc con el cobre en crisoles o en un horno de reverbero o de cubilote. Los lingotes se laminan en frío. Las barras o planchas pueden laminarse en varillas o cortarse en tiras susceptibles de estirarse para fabricar alambre.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se exponen las principales Teorías del comercio internacional.

### **2.1 TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

La vida económica se ha visto regida por diversidad de regímenes económicos, como lo fue el esclavismo en un inicio, pasando por el feudalismo hasta llegar a la época del mercantilismo, en donde se comenzó el intercambio libre de productos, así los países occidentales adoptaron un comercio regional dando paso al comercio internacional.

#### **2.1.1 EL MERCANTILISMO**

El nacimiento de los Estados nacionales modelos *-España, Francia e Inglaterra-* y los grandes descubrimientos geográficos *-Indias orientales y occidentales-* y técnicos *-impresión, navegación-* del siglo XV fueron los acontecimientos más importantes que atestiguaron el surgimiento del mercantilismo, corriente del pensamiento económico que predominó hasta la publicación en el año de 1776 de la obra de Adam Smith "La riqueza de las naciones". Los mercantilistas básicamente se concentraron en solucionar la principal preocupación económica de las recientes monarquías absolutistas: ¿Cómo enriquecer y fortalecer el poderío del Estado, dentro y fuera de sus fronteras?.

En el ámbito del comercio exterior plantearon dos importantes cuestiones:

1. la teoría del superávit de la balanza comercial y
2. la política proteccionista.

Considerando que la acumulación del volumen de oro y plata era el mejor medio de enriquecer el poder económico del Estado. Los países que no disponían de minas de estos metales, excepto España, veían en el comercio exterior una buena manera de obtenerlos, siempre y cuando el valor de las exportaciones

superara al de las importaciones (superávit de la balanza comercial); imponiendo también restricciones a las importaciones mediante la inclusión de aranceles (política proteccionista).

Si bien la doctrina del superávit de la balanza comercial y los medios que se adoptaron para conseguirlo (intervencionismo del Estado para fomentar las exportaciones y obstaculizar las importaciones), y particularmente, la confusión del atesoramiento con riqueza, se han considerado por muchos autores como una visión errónea del proceso económico; otros investigadores precisan que los principios mercantilistas realmente armonizaban con la realidad, ya que el ingreso de metales preciosos les garantizaba a los nuevos estados el financiamiento para continuar las guerras permanentes y conquistas territoriales. El superávit comercial, estimula la producción y el crecimiento del ingreso nacional.

## **2.1.2 TEORÍA CLÁSICA DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

La Teoría Clásica del comercio Internacional se vió influenciada en su totalidad por economistas clásicos que basaban sus estudios en que "se requiere muy poco, aparte de condiciones de paz, bajos impuestos y una tolerable administración de justicia, para que un país se desarrolle desde un estado de barbarie hasta el grado más alto de opulencia."<sup>5</sup>

Dicha Teoría fue sostenida por David Ricardo, economista de la Teoría Clásica, con lo que se refiere a que los países del mundo deben aprovechar los recursos con los que cuentan de manera geográfica y buscar una especialización en la producción de artículos que tengan en su territorio principalmente, y por otra parte, aprovechar los recursos naturales que no tengan en forma abundante para poder importar de otras naciones los bienes que les hacen falta y que son producidos en mejores condiciones a las de su país.

Esta teoría, hace que los Clásicos creen una división internacional del trabajo, cuando cada país produce sus bienes y se especializa en producir algunos, de manera que aprovecha las ventajas con las que cada país cuenta en base a sus recursos naturales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>5</sup> RICARDO, DAVID. "PRINCIPIOS DE ECONOMÍA POLÍTICA Y TRIBUTACIÓN"  
Ed. Aguilar, Madrid.

### 2.1.3 ESCUELA NEOCLÁSICA

La consolidación del capitalismo europeo y el ascenso del imperialismo en el último tercio del siglo XIX sirvió para la aparición de la llamada escuela neoclásica.

La corriente neoclásica, desarrolló dos teorías del comercio internacional:

1. El replanteamiento de la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo la desarrollaron: Barone (1908), Lemer (1932), Leontief (1933) y Haberler (1936).
2. La teoría de la demanda recíproca de Mill: Meade (1952) replanteó en equilibrio general la teoría de la demanda recíproca de Mill.

La reformulación neoclásica de la teoría de David Ricardo:

1) Las condiciones de la oferta quedan alteradas en dos aspectos. La primera además de contemplar el factor trabajo (único considerado por David Ricardo) se le agrega el factor capital, y se abandona la teoría del valor trabajo, por la teoría del valor- utilidad (el valor de un bien depende de su utilidad).

La segunda, se sustituye el supuesto de productividad constante, por el de productividad marginal decreciente de un factor, en la fabricación de un bien, significa que la aplicación de unidades sucesivas de ese factor, manteniendo constante la cantidad aplicada del otro, permite obtener cantidades decrecientes del bien, estas modificaciones determinan un nuevo sistema de fijación de los costos relativos, que consiste en establecer el costo de una unidad de un bien por la cantidad del otro bien al que hay que renunciar para producir aquella.

2) La inclusión de la demanda engloba dos caras del proceso económico: la oferta (producción) y la demanda (consumo). El precio relativo ya no se fija exclusivamente por el costo relativo (costo de oportunidad), sino en conjunción con la demanda de los dos bienes. Puede haber muchos precios relativos diferentes, pero uno solo maximizará el valor de la producción y el consumo, es el llamado precio de equilibrio.



## **2.1.4 EL MODELO HECKSCHER-OHLIN**

En 1919, al estudiar los efectos del comercio internacional sobre el precio de los factores de producción (tierra, trabajo y capital) Heckscher proclamó la propuesta básica de su modelo: lo que determina el comercio exterior es la diferente escasez relativa de los factores de producción de uno y otro países. Los distintos precios relativos de los factores, resultan de las distintas dotaciones de los mismos. En las naciones donde el capital es abundante (factor relativamente barato) los bienes que lo utilizan en mayor proporción serán mas baratos —en relación a otros países- y los que utilizan mayor proporción de trabajo serán más caros.

## **2.1.5 TEORÍA DEL EQUILIBRIO**

El factor principal para que una estructura tenga equilibrio dentro de un ámbito económico es el funcionamiento recíproco donde todo depende de todo lo demás; es decir el todo depende de cada una de sus partes de manera organizada y repetitiva; por ejemplo, en el mercado el precio de la mercancía depende no sólo del precio de los factores productivos sino también depende, del precio de todas las mercancías.

Esta teoría, muestra una doble interdependencia, por un lado los precios de las mercancías y factores productivos y por el otro las remuneraciones que se otorgan. Todos los países del mundo están en continua interdependencia que determina finalmente el equilibrio económico, dicha interdependencia consiste en que cualquier país necesita de ciertos productos de los cuales carece, por lo que tiene la necesidad de satisfacer sus carencias con otro país que tenga el producto, por lo que se origina el comercio internacional.

## **2.1.6 TEORÍA DE LA LOCALIZACIÓN**

La Teoría de la Localización se basa en que cada país tiende a la producción de sus recursos más abundantes en los cuales sus precios resulten atractivos a ciertos países y regiones. Se parte de un hecho básico porque los recursos naturales, son limitados y su distribución es desigual en todo el mundo.

Debido a la distribución en forma desigual de los recursos naturales en el planeta se originan en ciertas regiones una serie de problemas para satisfacer las

necesidades de cada uno de los países, debido a que en cada región se determina la localización de las actividades económicas, con lo que surge, de las necesidades lógicas y geográficas, el comercio internacional entre los diferentes países.

Cada región de un país, aprovecha los recursos naturales con que cuenta y los explota constantemente para la obtención de ganancias económicas en ciertas actividades y así ir acumulando capital al mismo tiempo que se logra la especialización en la producción de ciertos bienes.

En la Teoría de la Localización, la especialización en la producción de ciertos bienes es de suma importancia, ya que se logra que cada individuo se interese por producir los artículos que tiene de manera natural a precios relativamente bajos, provocando así, un comercio entre naciones, ya que ninguna región produce todo lo que requiere.

### **2.1.7 TEORÍA PURA DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

En esta teoría se abarcan las ventajas del comercio internacional de acuerdo a un análisis referente a la "explicación y a la predicción de los acontecimientos, y por ello, a dar contestación a preguntas como: ¿por qué comercia un país de la manera de la cual lo hace? ¿qué determina la estructura, la dirección y el intercambio entre países, y ¿cuánto se intercambiaría de cada mercancía?"<sup>6</sup>

El análisis de bienestar, que investiga los cambios que tiene un país en relación con su demanda de bienes ya sea en aumento o disminución del consumo.

### **2.1.8 TEORÍA MONETARIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

Esta teoría se caracteriza en el análisis teórico que sirve para fundamentar en base a esta teoría monetaria la política comercial.

Todo intercambio internacional lleva consigo dos situaciones, la primera quien vende, es decir el exportador, y segunda quien compra, o sea el importador, así cuando se lleva a cabo una transacción comercial se tendrán en cuenta las formas monetarias en que se realice el pago de la mercancía y de acuerdo a ciertos

<sup>6</sup> MERCADO, SALVADOR. "COMERCIO INTERNACIONAL I", ed. Tercera, Ed. Limusa, México 1994. p. 14



enfoques, este pago internacional de las mercancías deberá tomar en cuenta el tipo de cambio si se paga en moneda extranjera y el tipo de interés si se pagará a crédito la mercancía comprada.

El nivel de precios es muy importante dentro de esta teoría, ya que "el análisis del proceso de ajuste mediante el empleo de instrumentos monetarios, cambiarios y financieros, procura contrarrestar los efectos de los desequilibrios de la balanza de pagos en cuanto a la duración, intensidad y amplitud para restablecer el equilibrio."<sup>7</sup>

La Teoría Monetaria, establece que el valor de la moneda será diferente en cada país, de acuerdo a su producción nacional y a su riqueza económica.

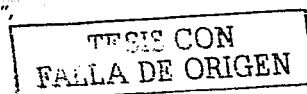
### **2.1.9 LEY DE LA VENTAJA COMPARATIVA**

Después de haber analizado las teorías del comercio internacional, en este capítulo se ha formado la estructura del marco teórico-conceptual y como tal la ley de la ventaja comparativa es importante como parte de los conceptos y teorías aceptadas como ley dentro del comercio internacional, por lo cual, es necesario señalar que la ley de la ventaja comparativa es uno de los mayores logros del pensamiento económico de los Clásicos. Los de la Escuela Clásica, señalaron que la ley de la ventaja comparativa consiste en que cualquier país del mundo se puede beneficiar de la especialización internacional de algún bien con el que cuenta, de manera que logra el libre comercio con otros países que son muy eficientes produciendo determinado bien o servicio, por lo cual es benéfico para los dos países el intercambio internacional.

David Ricardo, en el año de 1776, respecto a la obra "La riqueza de las naciones" asegura que un país puede ser más eficiente produciendo un bien en el cual se ha especializado durante mucho tiempo y otro país que necesita el producto decide comprarlo, por lo cual se llevará a cabo el comercio internacional entre naciones de acuerdo con esta ley de la ventaja comparativa.

Esta ley encuentra en la práctica, el reconocimiento de dos siglos por parte del comercio internacional y de las diferentes economías de los países que han aplicado la ley de la ventaja comparativa según en la cual, los individuos deben especializarse en la producción de mercancías y su provecho de que éstas se

<sup>7</sup> MERCADO, SALVADOR. "COMERCIO INTERNACIONAL I", ed Tercera, Ed. Limusa, México 1994. p. 14



venderán a un precio bajo, por lo cual serán muy comparativas, además de esto el grado de calidad que ofrecen las mercancías, debido a que existe la especialización.

La especialización existe cuando los individuos concentran sus conocimientos, experiencias y esfuerzos en una determinada tarea que permitirá que cada país cuente con sus propias ventajas de sus recursos. Esto se logra con una debida división del trabajo, que consiste en dividir la producción en una serie de pasos de manera que sean trabajos muy específicos, por ejemplo, en una fábrica de fósforos un trabajador fabrica 16 docenas diarias pero de manera imperfecta, en cambio en la especialización del trabajo ahora fabrica con mayor tecnología mayores docenas con un grado de mayor perfección en la fabricación de fósforo.

En los países desarrollados la especialización y la división del trabajo, son elementos fundamentales para adquirir mayores ingresos en sus economías.

David Ricardo, para explicar los beneficios de la ventaja comparativa decidió medir los costos de producción en horas de trabajo, supongamos que en el continente Asiático se necesita una hora de trabajo para producir diez tornillos mientras que para producir un pantalón se llevan dos horas de trabajo; ahora bien en el continente Europeo se necesitan tres horas de trabajo para producir diez tornillos y cuatro horas para producir el pantalón, por lo cual observamos que Asia tiene una ventaja absoluta en ambos productos, sin embargo, Asia tiene una ventaja comparativa en los tornillos, mientras Europa tiene una ventaja comparativa en la producción de pantalones ya que en Europa producir tornillos es más caro que en Asia producir pantalones es relativamente menos caro en Europa. Partiendo de esta base, David Ricardo demostró que los países se beneficiaban del comercio internacional con un grado importante de especialización en las áreas en las que tenían una ventaja comparativa, pero también la ventaja comparativa tiene sus limitaciones, la principal limitación se encuentra en que supone que la economía funciona fluidamente que los precios y los salarios son flexibles y que no existe el desempleo.

La diferencia que existe entre la ventaja absoluta y la ventaja comparativa consiste, en que la ventaja comparativa contrariamente a la ventaja absoluta es un término relativo, un modelo de dos países y de dos bienes y no sólo se tendrá como en la ventaja absoluta, ventaja sobre un solo bien. Ahora, que tan cierto es suponer que un país grande tiene una gran ventaja en el comercio internacional y que el país pequeño o subdesarrollado no puede competir con los países grandes; dentro de la ley de la ventaja comparativa esta suposición es incorrecta, ya que dentro del comercio mundial, las reglas del juego no son iguales a las que

prevalecen en el box donde el peleador más fuerte siempre ganará, por el contrario con el libre comercio internacional el país más pequeño saca las mayores ventajas ya que por ejemplo existen dos países, uno poderoso y desarrollado económicamente Estados Unidos, y el país pequeño, Guatemala, que tiene una ventaja comparativa en la producción de queso según diferencia de tamaño y capacidades económicas sería casi imposible que Guatemala cumpla con satisfacer el enorme mercado en los Estados Unidos pero satisfacería una parte del mercado con bajos precios, y la otra gran parte se encargaría el mismo país de los Estados Unidos en satisfacer el mercado del queso, de tal modo que el país de Guatemala saldría beneficiado por el comercio.

### **2.1.10 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

La competitividad de una economía como la de un sector industrial van a depender de la capacidad de competir de sus empresas, que son las que, en definitiva, producen y comercializan los bienes y servicios y las que libran las batallas competitivas. De esta forma, el elevado número de estudios dirigidos a estudiar y analizar la mejora de la competitividad empresarial y sus determinantes principales no es casual, ya que la generación de empleo, riqueza y bienestar de un país va a depender en gran medida, de la competitividad de sus empresas.

Además, las propias empresas no pueden ser ajenas al entorno que les rodea, caracterizado por una creciente dinamicidad, incertidumbre y turbulencia. Los cambios que se están produciendo en este entorno, entre los que se pueden destacar la progresiva globalización de los mercados, la reducción del ciclo de vida de los productos, los cambios tecnológicos cada vez más acelerados y los constantes cambios en los valores de compra de los clientes, se traducen en que las empresas deben afrontar un mayor grado de intensidad competitiva, apareciendo, pues, como objetivo fundamental la mejora permanente de su competitividad.

La competitividad de una empresa viene determinada por un elevado número de factores, que pueden ser agrupados en dos grandes determinantes. Por una parte, tendríamos los determinantes territoriales, relativos a aquellos aspectos asociados al lugar en el que está ubicada la empresa (variables macroeconómicas, dotación de factores, sectores afines, etc.) y por otra, los determinantes intraempresariales, referidos estos últimos a los recursos y capacidades de cada compañía, y entre los que están adquiriendo una creciente relevancia los denominados intangibles. Uno de los factores intangibles más importantes dado el entorno actual, es la capacidad de innovación tecnológica de la empresa, la cual va a venir determinada, en gran medida, por un fomento del aprendizaje dentro de la organización a través de una

adecuada gestión del conocimiento, estos factores intraempresariales están vinculados a los aspectos internos de cada empresa, como sus estrategias, recursos y capacidades. En general, para un determinado sector industrial, se puede observar que en un mismo territorio conviven empresas más y menos competitivas, realidad que sólo puede ser explicada cuando tenemos en cuenta los factores internos de cada compañía. Así, la capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende sobre todo de ella misma.

En relación a la importancia de los factores internos de la empresa como determinantes de su competitividad, en los últimos años se está desarrollando un marco conceptual denominado teoría de los recursos y capacidades, que ofrece una perspectiva de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, haciendo énfasis en las características diferenciales de cada empresa en relación a las demás. La aportación de esta teoría es profundizar en el hecho diferencial entre las empresas como punto de partida (heterogeneidad de recursos) y en la imperfecta movilidad de los recursos como fuentes de rentas sostenidas y apropiables por las empresas.

Además de constituirse como un enfoque desde el que observar y explicar determinadas estrategias empresariales, como la internacionalización, la diversificación o determinadas estrategias funcionales, quizás la aportación más importante de esta teoría es la relación que trata de establecer entre los recursos de una empresa y la creación y sostenimiento de ventajas competitivas. En efecto, desde esta perspectiva, se trata de investigar cómo los recursos de la empresa se constituyen en las raíces o fuentes de la ventaja competitiva. Ahora bien, no todos los recursos son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles. Para ello, deberán poseer una serie de atributos, que son recogidos en el modelo VRIO, acrónimo de valioso, raro, inimitable y organización. Así, los recursos deben ser valiosos, es decir, deben permitir responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades. Podemos decir que es con esta característica con la que la teoría de recursos destaca la importancia e integra en su seno al análisis estratégico externo. En este sentido, los recursos no pueden ser evaluados aisladamente, sino que su valor es determinado por la interrelación con las fuerzas externas del mercado.

Un segundo atributo se refiere a que los recursos deben ser raros, ya que aquéllos poseídos por un gran número de competidores no pueden permitir la obtención de ventajas competitivas. En tercer lugar, para que la ventaja competitiva sea duradera, los recursos en que se apoya deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores, influyendo en este aspecto algunos factores como la propia historia de la empresa (ya que la acumulación de algunos recursos requiere un

periodo de tiempo largo), la complejidad social vinculada al funcionamiento y desarrollo de algunas habilidades, y la ambigüedad causal, referente este último término a la incertidumbre acerca de las causas que explican la obtención de una determinada ventaja competitiva, dando lugar a una imitación incierta por parte de los competidores. Por último, en el modelo VRIO aparece el atributo de organización, relativo al hecho de que la empresa posea determinados aspectos organizativos, como la estructura organizativa o la propia cultura empresarial, para poder explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.

Por otra parte, desde la teoría de recursos y capacidades, se suele ofrecer una clasificación de los mismos distinguiendo entre recursos tangibles (físicos y financieros) y recursos intangibles o invisibles, como el capital comercial (reputación, prestigio, imagen de marca, lealtad de los clientes), el capital humano (formación, motivación, habilidades, experiencia y conocimientos del personal), el capital organizativo (estructura organizativa, cultura empresarial, estilo de dirección, relaciones con proveedores y clientes), y el capital tecnológico (saber hacer, dominio de tecnologías, capacidad de innovación). Estos intangibles no se suelen encontrar en el balance de la empresa, por ser difíciles de identificar y valorar, pero por ello presentan en mayor medida los atributos anteriores, siendo, por tanto, los más adecuados para generar y sostener ventajas competitivas. Los factores tangibles corresponden a la parte visible del iceberg, resultando más fáciles de imitar, por lo que, aunque continúan siendo necesarios, ya no son suficientes para el éxito; por su parte, los intangibles son los componentes empresariales menos visibles, ofreciendo mayores posibilidades de perdurar aquellas competencias distintivas adquiridas con el tiempo e interiorizadas por la empresa.

Además, la importancia de los intangibles se está reforzando ante la evolución del entorno empresarial. En efecto, la globalización, junto con la segmentación de mercados y la exigencia de productos cada vez más personalizados por parte de los clientes, están provocando una inclinación de la balanza hacia la competencia vía diferenciación. Existen dos tipos fundamentales de ventajas competitivas: costos y diferenciación. En la actualidad, y cada vez en mayor número de sectores, los argumentos competitivos están cambiando. Sin olvidar los costos, las nuevas formas de competir basadas en la diferenciación (calidad, servicio, marca, innovación, adaptabilidad de los productos a los requerimientos de los clientes) están adquiriendo mayor relevancia.

En este sentido, se establece una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo entre ventajas de orden inferior, tales como bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación. La mejora de

comunicaciones y transportes, y la posibilidad de ubicar las plantas de producción en aquellos lugares donde se encuentren los inputs más baratos, provocan la difícil sostenibilidad de las ventajas en costos. Las ventajas de orden superior son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con elevada formación (capital humano), capacidad técnica interna (capital tecnológico), inversiones acumuladas en marketing (capital comercial) y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los anteriores aspectos, tanto en el interior de la empresa como a través de relaciones estrechas con proveedores y clientes (capital organizativo). Así, las ventajas de diferenciación suelen ser más duraderas debido a que los recursos en los que se apoyan son fundamentalmente intangibles. En definitiva, la evolución del entorno empresarial está elevando la importancia de los intangibles, ya que hay una creciente necesidad de ofrecer ventajas competitivas vinculadas a la diferenciación, las cuales se apoyan, como hemos visto, en este tipo de recursos.

Es importante resaltar que en relación a sus recursos y capacidades, cualquier empresa debe llevar a cabo dos tareas fundamentales de forma paralela. Por una parte, desde un punto de vista estático, debe explotar la actual dotación de recursos para aprovechar oportunidades presentes, tratando de obtener ventajas competitivas, y, por otra, desde un punto de vista dinámico, debe acumular o desarrollar nuevos recursos para aprovechar las oportunidades futuras, pensando en las ventajas competitivas del mañana.

### **2.1.10.1 La capacidad de innovación de la empresa**

Como hemos señalado anteriormente, los recursos intangibles están adquiriendo una especial importancia. Entre ellos hemos destacado al capital tecnológico, referido fundamentalmente a los aspectos relacionados con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías del producto, que desembocan, en última instancia, en el saber hacer de la empresa, conseguido gracias a la experiencia y al aprendizaje diario y continuo (learning by doing), y en la capacidad de innovación.

Centrándonos en esta última, podemos señalar, que la innovación es el resultado de un proceso empresarial que finaliza con el éxito en la aplicación de un invento o idea, permitiendo hacer algo que antes no era posible o, al menos, no tan bien o tan eficientemente, e implicando, por tanto, un auténtico progreso tecnológico, social y económico. Desde una perspectiva general, comprende desde el desarrollo de nuevos productos y de nuevos procesos productivos hasta los cambios en los



enfoques de marketing, nuevas formas de distribución, o incluso nuevos sistemas de dirección o formas organizativas.

Podemos señalar varios aspectos que permiten destacar la relevancia competitiva de la innovación. En efecto, la capacidad de competir de la empresa ante el actual entorno turbulento, sujeto a cambios constantes e imprevisibles, se apoya, cada vez más, en la introducción de prácticas novedosas en el mercado, es decir, en la realización de innovaciones. Asimismo se señala que la competencia actual es dinámica y evolutiva, es decir, es un paisaje sometido a constante cambio en el que continuamente afloran nuevos productos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de fabricación y segmentos de mercado completamente nuevos. En este contexto debe reconocerse como elemento central de la competitividad de la empresa su capacidad de innovación. Y es que, ciertamente, el período de tiempo durante el que se puede sostener una determinada ventaja competitiva se está reduciendo, dados los rápidos cambios tecnológicos y de los requerimientos de los clientes a que se enfrentan las empresas, y de la velocidad con que los competidores imitan esas ventajas. En este sentido, la capacidad de competir de una compañía depende del ritmo al que incorpora nuevas ventajas dentro de su organización, no de su caudal de ventajas en un momento dado. En concreto, para afrontar esa imitación, la empresa debe crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que posee en la actualidad, lo cual va a depender de su capacidad de innovación.

Podemos, en este momento, aplicar el modelo VRIO a la capacidad de innovación de la empresa, para tratar de determinar su potencial como fuente de ventajas competitivas sostenibles. Antes, hemos de señalar que esta sostenibilidad se va a referir no a la posibilidad de mantener en el tiempo una determinada ventaja competitiva, sino a la capacidad de crear nuevas ventajas de forma permanente y continua, de manera que la empresa no deje de tener, en ningún momento, ventaja sobre sus competidores.

En relación a la primera característica, hemos de señalar que la capacidad de innovación es ciertamente valiosa, ya que permite responder a las amenazas del entorno actual y aprovechar sus oportunidades. Además, como recurso intangible, a diferencia de los recursos físicos y financieros, puede ser utilizada en más de una parcela de la empresa sin que ello suponga una disminución de su valor en otras áreas. De esta forma, sucesivas aplicaciones pueden provocar mejoras continuas, incrementando su valor.

Por lo que respecta a las dos siguientes características, es decir que sea rara o escasa y difícilmente imitable, hemos de señalar que cualquier empresa posee su

propia capacidad de innovación, fruto de una combinación original de recursos empresariales (humanos, tecnológicos y organizativos), y va siendo perfeccionada a lo largo de su historia. La imitación va a ser muy difícil, ya que el competidor puede no poseer las relaciones sociales y los recursos complementarios necesarios para explotar adecuadamente esa capacidad, y es que, normalmente, ésta habilidad no descansa en una única persona sino que depende de un complejo entramado de relaciones entre personal de diferentes departamentos.

Para completar el modelo VRIO hemos de hacer referencia a la cuarta característica relativa a la disposición por parte de la empresa de determinados aspectos organizativos que permitan aprovechar esa capacidad de innovación. Puesto que, esta capacidad es fruto de la integración de un conjunto de recursos, debe destacarse el importante papel que pueden jugar los mecanismos de coordinación de los mismos. De esta forma, podemos hacer referencia a la estructura organizativa y a la cultura empresarial que pueden favorecer la mejora de la capacidad de innovación tecnológica.

En este sentido, se suele señalar a la estructura orgánica, dadas sus características, como el modelo apropiado para fomentar la innovación. Su bajo nivel de formalización le capacita para enfrentarse a entornos cambiantes que exigen un alto nivel de creatividad en todos los miembros de la organización. Su considerable capacidad para resolver dificultades y aprovechar oportunidades procede de la actitud de sus miembros, de su dirección y del empleo de nuevos procesos de trabajo. Además, los conocimientos y las competencias de la organización no se localizan en un único punto de ésta, sino que se encuentran dispersas por toda la red estructural.

En relación al aspecto cultural, podemos señalar, que un aprovechamiento de los recursos y capacidades tecnológicas de la empresa y, por tanto, de su capacidad de innovación, va a exigir la existencia de una cultura que considere al cambio como algo usual, que forma parte del día a día, que no ponga trabas a cualquier modificación que suponga una alteración de las normas establecidas, y que no penalice los errores que se puedan cometer al experimentar nuevos proyectos. En otras palabras, la cultura debe estimular el proceso de generación de nuevas ideas, con el objetivo último de obtener ventajas competitivas.

Para terminar con la relevancia competitiva de la innovación tecnológica, nos referiremos a la posibilidad de perseguir las dos ventajas competitivas ya señaladas: costos y diferenciación. En este sentido, a pesar de que se ha indicado que ante el actual entorno están adquiriendo especial importancia los argumentos competitivos relacionados con la diferenciación, esto no implica dejar de prestar

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

atención a la otra forma de competir. De esta manera, más que formas de competir sustitutivas, costo y diferenciación se presentan como ventajas complementarias, fundamentalmente por dos motivos. En primer lugar, porque generalmente el criterio de compra de los clientes se basa no en la consideración exclusiva de los costos o de la diferenciación, sino en la combinación de ambas variables, de ahí la expresión comúnmente comentada por los clientes de comprar aquel producto con una buena relación calidad/precio, donde la calidad trata de representar a aquellos atributos relacionados con la diferenciación. En segundo lugar, el actual ambiente hipercompetitivo al que se enfrentan la mayoría de empresas les obliga a intentar perseguir y conseguir ambos argumentos, es decir, pasar de elegir entre bajo costo "o" alta diferenciación, a competir con bajo costo "y" alta diferenciación. Es así como se afirma que uno de los retos estratégicos más importantes para las empresas en el entorno económico actual es lograr una alta diferenciación con costos bajos.

Las empresas, acosadas por una dinámica competencia internacional y una demanda exigente, deben poner en marcha toda su sabiduría para seguir controlando sus costos desarrollando, paralelamente, un amplio programa de diferenciación.

Se pueden señalar varias prácticas empresariales que pueden hacer posible la compatibilidad entre costos y diferenciación. Por ejemplo, la gestión de la calidad total puede generar una reputación de marca para los productos de la empresa, a la vez que se fabrican menos productos defectuosos y se dedica menos tiempo a corregir errores, lo cual supone una disminución de costos. En la misma línea, una adecuada gestión medioambiental puede promover la creación de una imagen de empresa respetuosa con el medio ambiente, y fabricar productos "verdes", argumento competitivo que puede diferenciar a una compañía de sus competidores. Además, se habla de ecoeficiencia para referirse a la mejora en los costos empresariales y al uso más eficiente de los recursos que se pueden conseguir con la gestión medioambiental (ahorro en costos de tratamiento de la contaminación, en energía, en aprovechamiento de material mediante reciclaje). También las tecnologías de fabricación flexible permiten mejorar la diferenciación de la empresa al permitir producir una mayor variedad de productos en función de los requerimientos de los clientes, con unos menores costos que la fabricación tradicional. Junto con estas prácticas, la capacidad de innovación tecnológica que sea capaz de desplegar la empresa también puede suponer una mejora en las posiciones competitivas de costo y diferenciación. Así, una de las facetas en que se concreta esa capacidad, esto es, el desarrollo de nuevos productos, se constituye, sin duda, en un importante elemento de diferenciación de la oferta de una empresa respecto de la de sus rivales. Además, la realización de una innovación en el proceso productivo o en el diseño del propio producto, también puede mejorar los costos de la empresa.

Dada, pues, la relevancia competitiva de la capacidad de innovación tecnológica, se señalarán algunas ideas referentes a la necesidad de establecer una gestión de esta importante capacidad. Ideas con relación a la imitación permanente de las funciones claves para gestionar la tecnología, y que se pueden extrapolar a la gestión de la innovación. Estas funciones son las siguientes:

- **Inventariar:** consiste en identificar todos los recursos de la empresa dirigidos a desarrollar su capacidad de innovación, que se va a concretar en un determinado patrimonio tecnológico.
- **Evaluar:** con esta actividad se trata de determinar el potencial de la capacidad de innovación de la empresa y de su patrimonio tecnológico.
- **Enriquecer:** tratando de incrementar el nivel de esa capacidad de innovación, mediante el desarrollo interno de nuevos recursos tecnológicos, la adquisición externa de éstos, o incluso la cooperación con otras empresas.
- **Vigilar:** esta función pretende poner en evidencia la voluntad de la empresa de observar el entorno tecnológico, jugando un papel importante la existencia de un sistema de información adecuado que permita conocer la existencia, nacimiento y evolución de nuevas tecnologías, y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
- **Optimizar:** consiste en tratar de explotar la totalidad del patrimonio tecnológico de la empresa, para aprovechar al máximo su capacidad de innovación.
- **Salvaguardar:** el objetivo de esta función es proteger esa capacidad de innovación tecnológica, utilizando diversos medios, desde las políticas de propiedad industrial de las áreas tecnológicas, hasta el mantenimiento del personal clave en el potencial de innovación de la empresa.

### **2.1.10.2 Innovación y gestión del conocimiento**

La empresa debe llevar a cabo dos tareas fundamentales en relación a sus recursos y capacidades: desde una perspectiva estática, explotar la actual dotación de recursos para aprovechar oportunidades presentes; y desde un punto de vista dinámico, acumular o desarrollar nuevos recursos para aprovechar las oportunidades futuras, pensando en las ventajas competitivas del mañana.

El aprendizaje y el conocimiento deben considerarse como variables estratégicas, ya que juegan un papel fundamental para la acumulación y desarrollo de nuevas capacidades. Además, debemos tener en cuenta que la mejora de las capacidades actuales también va a ser fruto de ese aprendizaje permanente dirigido a crear nuevos conocimientos. De esta forma, el estudio de los procesos de aprendizaje organizativo y de gestión del conocimiento aparecen como aspectos

fundamentales. La acumulación y desarrollo de la capacidad de innovación tecnológica de la empresa no es ajena a esta realidad. La innovación continua de la empresa va a depender en gran medida del nuevo conocimiento que sea capaz de crear.

Ciertamente, la mejora y desarrollo de la capacidad de innovación va a demandar el incremento de la base de conocimientos de la empresa. Esos conocimientos necesarios pueden ser de diversos tipos. Por ejemplo, la empresa debe conocer en todo momento las necesidades del mercado, en tanto que cualquier innovación solamente tendrá éxito si se adecua a los requerimientos de los clientes. Además de este conocimiento del mercado, la empresa debe conocer, las tecnologías disponibles que pueden mejorar su capacidad de innovación.

El nuevo conocimiento necesario para desarrollar la capacidad de innovación tecnológica de la empresa puede ser generado internamente a través de la experiencia, pero también puede ser obtenido de fuentes externas, fundamentalmente de otras empresas. Esa información puede obtenerse vía imitación, pero también a través de la cooperación con otras empresas. En cualquier caso, esa base de conocimientos de la empresa va a aumentar gracias a un proceso de aprendizaje organizativo, en el que partiendo de los conocimientos de los individuos, que son los que en definitiva aprenden y los que poseen el conocimiento, se genere, mediante su integración y gestión, una auténtica base de conocimiento organizativo no dependiente de una sola persona.

Además de las dos anteriores tipologías que distinguen entre conocimiento externo e interno, y conocimiento individual y organizativo, otras de las clasificaciones más utilizadas es la que diferencia entre conocimiento explícito y tácito. El primero se puede codificar y formalizar, siendo, por tanto, fácil de transmitir o compartir. El conocimiento tácito, por su parte, es difícil de codificar y transmitir, ya que está insertado en las creencias personales y en la experiencia. Utilizando la anterior clasificación de conocimiento, se propone un modelo de creación interna de conocimiento a través de una serie de procesos de conversión del mismo. En concreto, se distinguen entre cuatro modalidades de conversión:

- **Socialización:** este proceso tiene la finalidad de generar conocimiento tácito compartido a partir del conocimiento tácito de cada uno de los individuos. Con la socialización, los individuos comparten modelos mentales, experiencias y habilidades técnicas a través de la observación, de la imitación y de la práctica.
- **Externalización:** consiste en convertir el conocimiento tácito en posesión de los individuos y de los grupos, en conocimiento explícito, de forma que se pueda codificar y plasmar en fórmulas o documentos, y, de esta forma, favorecer su

transferibilidad. Esta externalización del conocimiento tácito facilita su utilización y asimilación por otras personas o grupos dentro de la empresa.

- **Combinación:** con este proceso se convierten determinados conocimientos explícitos en otros del mismo tipo, los cuales van a ser fruto de la combinación de los conocimientos iniciales. El objetivo es generar nuevos conceptos, ideas o innovaciones, y para ello se hace uso de determinados procesos sociales (reuniones, conversaciones) para realizar esa combinación.
- **Internalización:** supone la generación de nuevo conocimiento tácito a partir de la interiorización del conocimiento explícito, fundamentalmente a partir del aprendizaje por experiencia.

Estos procesos se suceden de forma continua, generando una espiral que emerge de la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito a nivel individual y dentro de los distintos grupos.

Por otra parte, hemos de señalar que la importancia que adquiere el conocimiento hace que requiera, como otros recursos empresariales, una adecuada gestión.

A continuación se señalarán las principales fases en la gestión del conocimiento:

- Acceder a las fuentes del conocimiento externo o interno de la empresa, tanto explícito como tácito.
- Facilitar o explotar el conocimiento a través de una cultura y de un liderazgo que lo potencie y dinamice.
- Transferir o compartir formalmente los conocimientos mediante la formación, o informalmente mediante el trabajo en equipo.
- Generar o crear nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases, y a la "capacidad de aprender a aprender", tanto a nivel de personas como de grupos organizativos.
- Incorporar o integrar el conocimiento como un activo empresarial y como un nuevo valor añadido en los productos, servicios y procesos de la empresa.

Es importante indicar algunos aspectos organizativos que pueden facilitar la gestión del conocimiento. Como principal punto es el importante papel que pueden jugar la estructura organizativa y la cultura de la empresa.

En relación a la estructura, se indica que en tanto que la creación y utilización del conocimiento se convierten en objetivo prioritario, los principales requerimientos de diseño organizativo van a estar relacionados con principios que faciliten la

transferencia de información y conocimientos. En general, se puede indicar que la estructura organizativa se convierte en un elemento fundamental para la integración y coordinación de todos los procesos de aprendizaje individual que existen en la empresa para así configurar el aprendizaje organizativo.

En este sentido se afirma, que el conocimiento se ha convertido seguramente en el recurso estratégico más significativo, el papel esencial de la estructura organizativa será el de integrar el conocimiento individual de los miembros de la empresa. En el mismo punto se expresa que la eficacia competitiva requiere que las compañías inviertan en el desarrollo de su capacidad para aprender, siendo uno de los ingredientes fundamentales la estructura organizativa que permita y estimule este aprendizaje, pero que al mismo tiempo capacite a la gente para que traslade el aprendizaje a la acción, en concreto, a la innovación.

Tratando de concretar los requerimientos organizativos que precisa el buen desarrollo del aprendizaje a través de la transferencia de información y conocimientos, se indica que las estructuras mecánicas tienden a reforzar comportamientos pasados, y que sus estructuras centralizadas y formalizadas tienden a retardar ese aprendizaje. Por su parte, las estructuras orgánicas, más descentralizadas, permiten una más rápida adaptación a los cambios, presentando una mejor estructura para facilitar ese aprendizaje. También se identifica la necesidad de que toda empresa actúe como una organización que aprende, para así mejorar de forma permanente, generar innovaciones y construir capacidades y competencias que permitan obtener nuevas ventajas competitivas.

Para alcanzar este tipo de empresa, necesita reemplazarse la jerarquía tradicional por estructuras adhocráticas que incrementen la flexibilidad de la empresa y la aceptación del cambio por parte de los individuos. Asimismo existe la necesidad de otorgar más poder a todos los trabajadores a través del incremento de la participación y de la autonomía.

Por lo que respecta a la cultura, se señala la importancia que puede tener la cultura empresarial para potenciar y dinamizar la creación y explotación del conocimiento. Además, las empresas que apuesten por el conocimiento deben estar abiertas al entorno y formular sus objetivos en un contexto de cambio permanente. En este sentido, algunos valores que, para una compañía, deben impregnar una cultura empresarial de aprendizaje deben de ser la flexibilidad, la capacidad de adaptación, estar abierta a la experimentación, y tener una firme voluntad para afrontar los fracasos y aprender de ellos, cuestiones que también van a ser necesarios en una empresa innovadora.

El territorio es uno de los determinantes de la competitividad empresarial, junto con los factores internos de la empresa, la misión del territorio debe dirigirse a facilitar el desarrollo de intangibles por parte de sus empresas, para lo cual una de las funciones principales podría ser el estímulo del desarrollo de capital tecnológico, fomentando la realización de proyectos de investigación entre empresas y universidades, contribuyendo al establecimiento de centros sectoriales de investigación tecnológica. Además, debe proporcionar servicios de información adecuados con el fin de favorecer la difusión de conocimientos, innovaciones y tecnologías.

### **2.1.11 TEORÍA DE LA CALIDAD**

Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: la Calidad también consiste en no tener deficiencias.

Si la Calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren. Esto significa obtener:

La Calidad de los productos.

La Calidad de los suministros.

La Calidad de los procesos.

La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.

La Calidad de las actividades de gestión.

A esta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es a lo que llamamos Calidad Total. Pero la Calidad Total (CT) no es, únicamente, un modo de pensar. Es, sobretodo, un conjunto de principios y métodos que procuran la meta de la satisfacción del cliente, al menor costo.

Para comprender la CT en toda su amplitud, hay que citar un conjunto de fundamentos básicos.



### Calidad Total implica:

Orientar la organización hacia el cliente. Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido. Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, en más o menos grado, sobre el resultado final.

Ampliar el concepto de Cliente. Podemos concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la Calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.

Poseer liderazgo en costos. La calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el costo trasladado al cliente es más bajo. Esta reducción de costos permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costos de no - calidad.

Gestionar basándose en la prevención. La idea subyacente es la de hacer las cosas bien a la primera. Es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costos.

Potenciar el factor humano. La calidad no se controla, se hace, y es realizada por las personas que conforman la organización, todas sin excepción. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la Calidad y la participación.

Mejora permanente. La Calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la Calidad Total, se persigue un horizonte que se amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita esta idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.

ASPECTOS DE LA CALIDAD	CONCEPTO CLÁSICO	CONCEPTO ACTUAL
Objeto	Afecta a productos y servicios	Afecta a todas las actividades de la empresa
Alcance	Actividades de control	Gestión de toda la empresa, además del control
Aplicación	Impuesta por la dirección	Por convencimiento y participativa
Metodología	Detectar y corregir	Prevenir
Responsabilidad	Departamento de calidad	Compromiso de cada miembro de la empresa
Clientes	Externos a la empresa	Internos y externos

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **CAPÍTULO III**

# **SITUACIÓN Y PROBLEMÁTICA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ARTESANALES**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPÍTULO III**

### **SITUACIÓN Y PROBLEMÁTICA**

#### **DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ARTESANALES**

#### **3.1 SITUACIÓN Y PROBLEMÁTICA DE SAN MIGUEL DE ALLENDE EN EL ASPECTO COMERCIAL**

San Miguel de Allende ha tenido un gran desarrollo económico en los últimos años, sin embargo se enfrenta a diversos problemas que hacen que éste, no tenga los resultados esperados, tal es el caso de el limitado desarrollo que existe en cuanto a tecnología se refiere, el cual ha sido uno de los mayores problemas, ya que la no contar con la tecnología necesaria frena en muchas ocasiones, el deseo de la exportación y desarrollo comercial. Sin embargo este problema no se ha podido solucionar, debido a la falta de organización y por otra parte, el poder adquisitivo del artesano no es el suficiente, para poder mejorar sus técnicas de trabajo.

La escasa preparación empresarial, viene a ser otro factor que frena el desarrollo comercial artesanal, se ha visto un gran apoyo por parte del Estado para promover y eficientar el comercio de nuestra ciudad, tal es el caso de la nueva extensión de COFOCE en el municipio, ayudando y orientando a los artesanos de la ciudad a conocer los programas de apoyo y fomento al comercio, sin embargo no se ha tenido la respuesta esperada, debido a que el artesano en muchas ocasiones, no acude a la orientación por falta de interés o por cuestiones socioeconómicas, lo que se ve reflejado en la falta de aplicación de nuevos programas para eficientar y hacer competitivo el comercio, tal es el caso de los nuevos programas que regulan la calidad así como los mismos tratados internacionales que ofrecen un sin fin de ventajas, y que no pueden ser aprovechadas, debido al desconocimiento de éstos.

De igual forma, el comercio artesanal sanmiguelense, no cuenta con las adecuadas estrategias de mercado, no se desarrolla una mercadotecnia adecuada, ni se conoce en muchos casos el mercado nacional e internacional al que se pretende exportar.

Todos estos problemas, aunados a el bajo nivel de calidad con que muchas veces se comercializa, debido a puntos ya explicados anteriormente, han sido la causa de

que muchos proyectos de exportación se hayan visto truncados, pudiendo ser un gran paso para el comercio de la artesanía.

Asimismo se identifica que la artesanía en San Miguel de Allende, no ha adoptado mecanismos ni medidas de gran capacidad productiva, por lo que se han visto en la necesidad de rechazar grandes ofertas de exportación debido a su poca producción y falta de organización.

Es decir, San Miguel de Allende, se enfrenta a una problemática bastante seria debido a puntos que pueden ser fácilmente solucionables, pero que no se han tomado en serio, por lo cual, las debilidades desde económicas hasta de falta de organización continúan frenando el desarrollo económico de la artesanía sanmiguelense.

San Miguel de Allende no ha acabado de incursionar y aprovechar las ventajas que el comercio ofrece hoy por hoy. Aún existen un sin fin de oportunidades tanto para empresarios como para los artesanos para que logren incursionar en el ámbito internacional del comercio.

Debido a esta falta de conocimiento y capacitación por parte de los artesanos productores de artesanía para exportar, se han identificado intermediarios en el proceso de exportación, lo cual ocasiona pérdidas en la industria artesanal del municipio de Allende, ya que los productores de dicha artesanía no captan la ganancia que deberían obtener si fueran ellos los mismos exportadores de sus productos.

Como punto importante en esta problemática, es la falta de conocimiento, por lo tanto, a continuación se desarrollarán algunos tratados comerciales que tiene México, a fin de conocer sus ventajas, de igual forma se expondrán organismos de apoyo y fomento a las exportaciones que existen en San Miguel de Allende, con el propósito de presentar un panorama más amplio de lo que el comercio internacional ofrece hoy en día.

### **3.2 PRINCIPALES TRATADOS COMERCIALES INTERNACIONALES DE MEXICO CON OTROS PAISES**

La apertura comercial que ha sufrido México es posible gracias a los tratados internacionales que ha firmado nuestro país con diferentes países, dando

paso así a grandes ventajas que ayudan a los productos mexicanos a tener una mayor presencia en el extranjero.

Es así como se analizarán algunos de los tratados comerciales que México ha firmado.

### **3.2.1 TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON AMÉRICA DEL NORTE**

La cercanía geográfica permitió la relación comercial de México con los Estados Unidos de Norteamérica y con Canadá dentro de un tratado de libre comercio. Este tratado de libre comercio se denominó TLCAN que por sus siglas significa Tratado de Libre Comercio con América del Norte. Este tratado se firmó por los tres países miembros y entró en vigor a partir del 1 de enero de 1994 con los siguientes objetivos:

- a. "Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre los territorios de las partes.
- b. Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio.
- c. Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes.
- d. Proteger y hacer valer de manera adecuada y efectiva los derechos de la propiedad intelectual en el territorio de cada una de las partes.
- e. Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias".<sup>8</sup>

El Tratado de Libre Comercio con América del Norte, fijó además de estos objetivos ya señalados, ciertas reglas y procedimientos para que ningún producto de alguno de los países miembros se beneficie por este Tratado.

Estas reglas se conocen con el nombre de reglas de origen donde cada país tiene la obligación de indicar el origen de sus productos, la región donde éste fue fabricado, para evitar problemas comerciales con los productos de otros países que

<sup>8</sup> SECOFI, "TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE", Ed. Porrúa, México, 1993, p.7

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

no son miembros del TLCAN pero se beneficiarían con las preferencias arancelarias.

### **3.2.1.1 Desgravación arancelaria**

Este proceso se llevó a cabo a partir de la firma del tratado y con ciertos productos, de manera que las empresas mexicanas que exporten recibirán de manera inmediata un trato preferencial en lo que respecta a los aranceles.

El proceso de desgravación arancelaria comienza en 1994 con un porcentaje del 79.9%.<sup>9</sup>

Entre los productos mexicanos que se envían a los Estados Unidos se encuentran los automóviles, televisores, computadoras, entre otros. "Para año de 1999 se desgravó un 12.5% adicional en las mercancías como cerveza, tejidos de algodón y camiones de carga."<sup>10</sup>

En el año 2004 se desgravó un 6.3% mas en productos de cerámica, zapatos de cuero y botas. Para el año 2008 se tendrá un 100% de las mercancías que se exporten al mercado norteamericano sin arancel.

### **3.2.2 TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO Y BOLIVIA**

El 10 de septiembre de 1994 los presidentes de México, Carlos Salinas de Gortari, y de Bolivia, Gonzalo Sánchez de Lozada, suscribieron en Río de Janeiro Brasil, el Tratado de Libre Comercio México-Bolivia, el cual entró en vigor el 1 de enero de 1995. A partir de su entrada en vigor, quedaron exentas de arancel el 97% de las exportaciones mexicanas a ese país y el 99% de las exportaciones bolivianas a México.

Desde que entró en vigor el TLC México - Bolivia, en 1995 el comercio bilateral ha aumentado 18 por ciento en sus primeros siete años de cooperación. Según el Banco de México, para el periodo enero-agosto de 2002, el intercambio comercial alcanzó 27 millones de dólares, 7 por ciento superior comparado con el 2001. Esta

<sup>9</sup> BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR SNC, p.62-71

<sup>10</sup> SECOFI, El ABC de TLC, p.9-17

cifra es modesta, pero representa una gran área de oportunidad para los empresarios mexicanos que deseen incursionar en este mercado sudamericano.

Con el Tratado se formará una zona de libre comercio de aproximadamente 95 millones de habitantes. En él, se establecen reglas claras y transparentes de beneficio mutuo en materia de comercio e inversión. El Tratado ofrece certidumbre a los sectores económicos, permitirá promover el comercio de bienes y servicios en condiciones de competencia leal y facilitará los flujos de inversión entre ambos países.

Se prevé la posibilidad de que cualquier país o grupo de países puedan incorporarse al Tratado, conforme a los términos convenidos entre la Comisión Administradora del Tratado y ese país o grupo de países.

A través del Consejo Asesor, en todas las etapas de la negociación, se aseguró la participación del sector empresarial, laboral, campesino y académico. Además, la Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE), actuó como asesora y consultora de los negociadores de México, antes, durante y después de cada reunión, garantizando con ello que los intereses de los empresarios fueran considerados en la mesa de negociación.

### **3.2.2.1 Beneficios generales del tratado**

Los beneficios que ofrece el tratado de libre comercio de México con Bolivia son:

- ◆ Acceso libre de barreras al mercado de bienes y servicios de Bolivia, que en 1992 compró al mundo bienes por 1,130 millones de dólares.
- ◆ Acceso a un mercado cuya escala es compatible con la capacidad de producción de las empresas mexicanas, pequeñas y medianas, las cuales son altas generadoras de empleo.
- ◆ Marco previsible para la planeación de las actividades productivas y la inversión ante la globalización económica.
- ◆ Protección a la propiedad intelectual.



- ◆ Procedimiento ágil y equitativo para la prevención y solución de controversias.

El Tratado representa oportunidades para aumentar y diversificar la producción, generar economías de escala, alianzas comerciales y de inversión, mayor competitividad, crecimiento y más empleos productivos y bien remunerados para un mayor bienestar de los mexicanos.

### **3.2.2.2 Acceso a mercados**

- Se establecen disciplinas que aseguran el trato no discriminatorio a los bienes de ambos países y prohíben elevar y adoptar nuevos aranceles.
- Mecanismos para la efectiva eliminación de barreras no arancelarias, con excepción de aquellas referentes a los bienes usados, petróleo y petrolíferos, y las necesarias para proteger la salud y seguridad nacional, entre otros.
- Se regulan los programas de devolución de aranceles, permitiendo a los productores de ambos países utilizar insumos de terceros en bienes de exportación, siempre y cuando no se lastimen los intereses del otro país.
- Eliminación de derechos de trámite aduanero, 8 años después de entrar en vigor el Tratado.
- Reconocimiento de productos distintivos: para México, tequila y mezcal y para Bolivia, el "singani".

### **3.2.2.3 Programa de desgravación: bienes industriales**

- El 97% de la exportación de México a Bolivia quedará libre de arancel de inmediato, incluyendo tractocamiones, autobuses, camiones, autopartes, electrodomésticos, equipo de cómputo, televisores, productos fotográficos, acero, petroquímicos y fibras sintéticas o artificiales discontinuas, entre otros. Por su parte, México desgrava de inmediato el 99% de las exportaciones de Bolivia.
- El plazo máximo de desgravación es 12 años, partiendo de un arancel máximo de 10%.
- Los productos negociados bilateralmente con anterioridad en el marco de la ALADI, se desgravan de inmediato o en cuatro años.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3.2.3 TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO Y CHILE**

El Tratado de Libre Comercio entre México y Chile entró en vigor el 1 de agosto de 1999. A partir de 1992, año de la entrada en vigor del Acuerdo de Complementación Económica México-Chile, el comercio bilateral se ha multiplicado por ocho. En el 2001, por quinto año consecutivo superó los 1,000 millones de dólares, al sumar 1,349 millones de dólares:

Con cifras acumuladas de enero a agosto de 2002:

- Las exportaciones mexicanas a Chile decrecieron 35 por ciento respecto al mismo periodo del año anterior, y sumaron 173 millones de dólares. México se ha convertido en el sexto proveedor de Chile a nivel mundial y el tercero de América Latina.
- Las importaciones mexicanas procedentes de Chile aumentaron cerca de 10 por ciento en comparación con el mismo periodo del año anterior, superando los 689 millones de dólares.

El favorable desempeño comercial entre México y Chile propició la negociación para ampliar y profundizar la cobertura del Acuerdo de Complementación Económica suscrito en 1991, ya que éste sólo consideraba la liberalización del comercio de bienes. Entre los temas que se incluyeron en el nuevo acuerdo se encuentran: servicios, inversión, solución de controversias, compras gubernamentales y propiedad intelectual.

En marzo de 1998, concluyó la negociación y, en abril, los Presidentes de ambos países suscribieron el TLC México – Chile, mismo que fué aprobado por el Senado de la República Mexicana en noviembre de 1998 y por el Senado Chileno en junio de 1999. Las nuevas disposiciones entraron en vigor el 1 de agosto de 1999. Con ello, México y Chile cuentan ya con un TLC similar a los que México ha suscrito con otros países del Continente.

El Gobierno de la República de Chile (Chile) y el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos (México), están decididos a:

- Estrechar los lazos especiales de amistad, solidaridad y cooperación entre sus pueblos;

- o Fortalecer el proceso de integración de América Latina, a fin de alcanzar los objetivos previstos en el Tratado de Montevideo 1980;
- o Alcanzar un mejor equilibrio en las relaciones comerciales entre sus países;
- o Contribuir al desarrollo armónico, a la expansión del comercio mundial y a la ampliación de la cooperación internacional;
- o Crear un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y los servicios suministrados en sus territorios;
- o Reducir las distorsiones en su comercio recíproco;
- o Establecer reglas claras y de beneficio mutuo para su intercambio comercial;
- o Asegurar un marco comercial previsible para la planificación de las actividades productivas y la inversión;
- o Desarrollar sus respectivos derechos y obligaciones derivados del Acuerdo de Marrakech por el que se establece la Organización Mundial del Comercio y del Tratado de Montevideo 1980, así como de otros instrumentos bilaterales y multilaterales de integración y cooperación;
- o Fortalecer la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales;
- o Alentar la innovación y la creatividad mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual;
- o Crear nuevas oportunidades de empleo, mejorar las condiciones laborales y los niveles de vida en sus respectivos territorios;
- o Emprender todo lo anterior de manera congruente con la protección y la conservación del ambiente;
- o Promover el desarrollo sostenible;
- o Preservar su capacidad para salvaguardar el bienestar público;
- o Fomentar la participación dinámica de los distintos agentes económicos, en particular del sector privado, en los esfuerzos orientados a profundizar las relaciones económicas entre las partes y a desarrollar y potenciar al máximo las posibilidades de su presencia conjunta en los mercados internacionales.

### **3.2.4 TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO Y COSTA RICA**

El martes 5 de abril de 1994, los Presidentes de México, Lic. Carlos Salinas de Gortari, y de Costa Rica, Rafael Calderón Fournier, suscribieron el Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica, que entró en vigor el 1º de enero de 1995.

El tratado con Costa Rica establece normas transparentes, promueve el comercio de bienes y servicios, facilita el desarrollo de inversiones y atiende las relaciones con una región estratégica para México, reconociendo los sectores sensibles de cada país.

Este Tratado es el más completo que se ha negociado en América Latina, ya que incorpora un conjunto de reglas que darán transparencia y seguridad a los sectores productivos y promoverán el comercio de bienes y servicios, darán protección a los secretos industriales, marcas y derechos de autor y facilitarán las inversiones entre ambos países.

En todas las etapas de la negociación de este Tratado participaron activamente el Consejo Asesor para las Negociaciones Comerciales Internacionales y la Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE).

El calendario de desgravación pactado en este tratado establece que el 70% de las exportaciones mexicanas no agropecuarias a Costa Rica quedaron exentas de aranceles a partir de su entrada en vigor; 20% concluyeron su desgravación el 1 de enero de 1999; y el 10% restante lo concluirán el 1 de enero del año 2004.

- En los primeros siete años de operación del tratado de libre comercio México - Costa Rica, de acuerdo a cifras del Banco de México, el intercambio de bienes se ha más que triplicado al sumar 522 millones de dólares en 2001, registrando una tasa promedio anual de crecimiento de 23 por ciento, el más alto entre nuestros socios comerciales con los que en ese periodo teníamos tratados de libre comercio.
- En el año 2001 las exportaciones de México a Costa Rica sumaron 338 millones de dólares, 18 por ciento más que en el año 2000.
- Las importaciones mexicanas de ese país sumaron 184 millones de dólares, 2 por ciento superior a las registradas en el año 2000.

Con cifras acumuladas enero – agosto de 2002:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El comercio bilateral sumó 445 millones de dólares, 28 por ciento más que en el mismo periodo de 2001.
- México exportó 226 millones de dólares, 2 por ciento más que en el mismo periodo de 2001, e
- importó 219 millones de dólares, 73 por ciento más que en el mismo periodo de 2001.

### **3.2.4.1 Cobertura del Tratado**

El Tratado cubre los siguientes temas: Acceso a Mercados; Reglas de Origen; Agricultura; Normas Técnicas; Normas Fito y Zoonosanitarias; Medidas de Salvaguarda; Prácticas Desleales; Compras Gubernamentales; Inversión; Servicios; Propiedad Intelectual y Solución de Controversias.

### **3.2.4.2 Acceso a mercados**

Eliminación inmediata de aranceles para el 70 por ciento de las exportaciones mexicanas. El 20 por ciento se desgravó durante el 2000 y el 10 por ciento se desgravará en el año 2005.

El 75 por ciento de las exportaciones de Costa Rica se desgravaron de inmediato; 15 por ciento durante el 2000, y 10 por ciento se desgravará en el año 2005.

Se establecen los mecanismos para la efectiva eliminación de barreras no arancelarias y disciplinas para que no se discrimine a los bienes de ambos países.

El Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República de Costa Rica, están decididos a:

- Fortalecer los lazos especiales de amistad, solidaridad y cooperación entre sus pueblos;
- Acelerar y fortalecer la revitalización de los esquemas de integración americanos;
- Alcanzar un mejor equilibrio en las relaciones comerciales entre sus países, tomando en consideración sus niveles de desarrollo económico relativos;

- Contribuir al desarrollo armónico, a la expansión del comercio mundial y a la ampliación de la cooperación internacional;
- Crear un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y los servicios suministrados en sus territorios;
- Reducir las distorsiones en el comercio;
- Establecer reglas claras y de beneficio mutuo para su intercambio comercial;
- Asegurar un marco comercial previsible para la planeación de las actividades productivas y la inversión;
- Desarrollar sus respectivos derechos y obligaciones derivados del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), hoy OMC, así como de otros instrumentos bilaterales y multilaterales de cooperación;
- Fortalecer la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales;
- Alentar la innovación y la creatividad mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual;
- Crear nuevas oportunidades de empleo, mejorar las condiciones laborales y los niveles de vida en sus respectivos territorios;
- Empezar todo lo anterior de manera congruente con la protección y la conservación del ambiente;
- Preservar su capacidad para salvaguardar el bienestar público;
- Promover el desarrollo sostenible;
- Reforzar la elaboración y la aplicación de leyes y reglamentos en materia ambiental;
- Fomentar la participación dinámica de los distintos agentes económicos, en particular del sector privado, en los esfuerzos orientados a profundizar las relaciones económicas entre las partes y a desarrollar y potenciar al máximo las posibilidades de su presencia conjunta en los mercados internacionales; y
- Proteger y fortalecer los derechos fundamentales de sus trabajadores.

### **3.2.5 TRATADO DE LIBRE COMERCIO DEL GRUPO DE LOS TRES (G-3)**

El Tratado del Grupo de los Tres (G-3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó en junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995.

Con el Tratado del G-3 se formó una zona de libre comercio entre México, Colombia y Venezuela de 145 millones de habitantes. Este Tratado incluye una importante apertura de mercados para los bienes y servicios mexicanos y establece reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, otorgando certidumbre a los agentes económicos. Además, se permite la adhesión a terceros países de América Latina y el Caribe.

El G-3 representa oportunidades para aumentar y diversificar las exportaciones y producción, generar empleos productivos y bien remunerados, economías de escala vía alianzas comerciales y de inversión, mayor competitividad y crecimiento que se traducen en un mayor bienestar.

A través del Consejo Asesor, se aseguró en la negociación del Tratado, la participación del Gobierno, los empresarios y los sectores laboral, campesino y académico. De esta manera, los empresarios, encabezados por la Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE), actuaron como asesores y consultores de los negociadores de México, garantizando así, que los intereses de los empresarios fueran considerados en la mesa de negociación.

El tratado busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país. Establece disciplinas para asegurar que la aplicación de las medidas internas de protección a la salud y la vida humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor, no se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio. Igualmente fija disciplinas para evitar las prácticas desleales de comercio y contiene un mecanismo ágil para la solución de las controversias que puedan suscitarse en la relación comercial entre los países.

### **3.2.5.1 Intercambio comercial México – Venezuela (cifras Banco de México)**

Durante el año 2001, el comercio México-Venezuela sumó 1,200 millones de dólares, 28 por ciento más que en el año 2000 y 155 por ciento más que en 1994, año previo a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio.

- En los primeros ocho meses del año 2002, el intercambio de bienes entre México y Venezuela sumó 760 millones de dólares, cifra ligeramente menor al mismo periodo del año anterior.
- Las exportaciones de productos mexicanos a Venezuela sumaron 339 millones de dólares, 30 por ciento más que en el mismo periodo del año 2001.
- Y nuestras compras de productos venezolanos superaron 304 millones de dólares, 7 por ciento menos que en el mismo periodo del año 2001.

### **3.2.5.2 Intercambio comercial México – Colombia (cifras Banco de México)**

Durante el 2001, el comercio con Colombia sumó más de 851 millones de dólares, 16 por ciento más que en el año 2000 y 99 por ciento más que en 1994.

- En los primeros ocho meses del año 2002, el intercambio de bienes alcanzó 597 millones de dólares, 6 por ciento más que en el mismo periodo de 2001.
- Las exportaciones de México a Colombia sumaron 370 millones de dólares, 3 por ciento más que en el mismo periodo del año anterior.
- Las importaciones mexicanas de bienes colombianos sumaron 227 millones de dólares, 13 por ciento más que en el mismo periodo de 2001.

Los tres Ministros realizaron un recuento de los acuerdos de los presidentes en la reunión cumbre del mes de abril del año 2001 y reiteraron su compromiso de continuar realizando las acciones necesarias para darles cumplimiento a corto y largo plazo.

En este sentido, resaltaron el ofrecimiento de México para que las PYMES de Colombia y Venezuela hagan uso de unas bodegas, con la finalidad de facilitar la distribución y comercialización de sus productos de exportación en las distintas regiones del país, lo anterior con la finalidad de promover en cada país centros de acopio que sirvan para propiciar una mayor participación de las PYMES en la complementación económica trilateral, ya que este sector es el que mayor difusión de los beneficios de los tratados realiza y también es el mayor generador de empleos.



### **3.2.5.3 Temas del Tratado:**

El Tratado del G-3 incluye los siguientes temas:

#### **3.2.5.3.1 Trato nacional y acceso de bienes al mercado**

Habrá acceso libre de barreras al comercio de bienes a los mercados de Colombia y Venezuela, que en 1993 compraron al mundo 21 mil millones de dólares, de los cuales México les exportó 500 millones.

#### **3.2.5.3.2 Programa de desgravación**

- Incluye un programa de eliminación arancelaria para el universo de productos industriales, con excepción temporal del comercio de productos textiles con Venezuela.
- Esquema general de eliminación arancelaria gradual a 10 años.
- Con Colombia habrá liberación inmediata para el 40% del comercio bilateral con México y desgravación a cinco años para otro 5%, a través del acuerdo de eliminación expedita de aranceles para productos negociados en ALADI.
- Se reconocen las preferencias negociadas con anterioridad en el marco de la ALADI, para fijar los aranceles de partida en la desgravación.
- Existe la posibilidad de acelerar el proceso de desgravación.

#### **3.2.5.3.3 Acceso a mercados**

- Se establecen disciplinas que aseguran el trato nacional a los bienes de los países miembros.
- Se prohíbe elevar y adoptar nuevos aranceles.
- Se prohíbe y se eliminan las barreras no arancelarias, con excepción de los bienes usados, del petróleo y de los petrolíferos.

Los gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos, de la República de Colombia y de la República de Venezuela, considerando:

- La condición que tienen sus países de partes contratantes en la Organización Mundial de Comercio (OMC) y los compromisos que de ésta se derivan para ellas.
- La condición que tienen sus países de miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y los compromisos que de ella se derivan para los mismos, así como la voluntad de fortalecer dicha Asociación como Centro de convergencia de la integración latinoamericana.
- La condición que tienen Colombia y Venezuela de países miembros del Acuerdo de Cartagena y los compromisos que de él se derivan para ellos.
- La coincidencia en las políticas de internacionalización y modernización de las economías de sus países, así como su decisión de contribuir a la expansión del comercio mundial.
- La prioridad de profundizar las relaciones económicas entre sus países y la decisión de impulsar el proceso de integración latinoamericana.

Están decididos a:

- Fortalecer los lazos especiales de amistad, solidaridad y cooperación entre sus pueblos.
- Contribuir al desarrollo armónico, a la expansión del comercio mundial y a la ampliación de la cooperación internacional.
- Crear un mercado amplio y seguro para los bienes y los servicios producidos en sus territorios.
- Reducir las distorsiones en el comercio.
- Establecer reglas claras y de beneficio mutuo para su intercambio comercial.
- Asegurar un marco comercial previsible para la planeación de las actividades productivas y la inversión.
- Fortalecer la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales.
- Alentar la innovación y la creatividad mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual.
- Crear nuevas oportunidades de empleo, mejorar las condiciones laborales y los niveles de vida en sus respectivos territorios.
- Preservar su capacidad para salvaguardar el bienestar público.
- Promover el desarrollo sostenible.
- Propiciar la acción coordinada de las partes en los foros económicos internacionales, en particular en aquellos relacionados con los procesos de integración latinoamericana.

- Fomentar la participación dinámica de los distintos agentes económicos, en particular del sector privado, en los esfuerzos orientados a profundizar las relaciones económicas entre las partes y a desarrollar y potenciar al máximo las posibilidades de su presencia conjunta en los mercados internacionales.

### **3.2.6 TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO Y NICARAGUA**

El TLC México- Nicaragua, firmado por los presidentes de ambos países en diciembre de 1997, entró en vigor el 1º de julio de 1998 y es el segundo tratado de libre comercio de México con un país de Centroamérica. A partir de esa fecha, el 45% de las exportaciones de México a Nicaragua quedaron libres de aranceles y el 77% de las exportaciones nicaragüenses a México fueron liberadas de inmediato.

El Tratado de Libre Comercio entre México y Nicaragua representa un paso más en el fortalecimiento de la integración entre México y Centroamérica. Es un instrumento moderno que otorga transparencia y certidumbre a los agentes económicos de ambos países, toda vez que contiene no sólo compromisos de desgravación arancelaria y reglas para el desarrollo del comercio y el fomento de los flujos de la inversión, sino también disciplinas en materia de propiedad intelectual, servicios y compras gubernamentales, así como un mecanismo de solución de controversias.

Desde que entró en vigor el TLC México – Nicaragua, en 1998, el comercio bilateral ha aumentado 73 por ciento en sus primeros tres años de operación según el Banco de México.

Las exportaciones de México a Nicaragua sumaron 92 millones de dólares, 2 por ciento menos que en el año 2000.

Las importaciones mexicanas de ese país sumaron 31 millones de dólares, 17 por ciento más que en 2000.

En los primeros ocho meses del año 2002:

- El comercio bilateral superó los 70 millones de dólares, cifra 15 por ciento menor a la registrada en el mismo período de 2001, con base a información de Banco de México.

- Las ventas de productos mexicanos a Nicaragua sumaron 52 millones de dólares, 16 por ciento menor al registrado en el mismo periodo de 2001.
- Las compras mexicanas de productos nicaragüenses fueron de 18 millones de dólares, 13 por ciento menor a lo registrado en el mismo periodo del año 2001.

### **3.2.7 TRATADO DE LIBRE COMERCIO MEXICO-TRIÁNGULO DEL NORTE**

El Tratado de Libre Comercio suscrito entre México, El Salvador, Guatemala y Honduras entró en vigor para México - El Salvador y Guatemala el 15 de marzo del año 2001, mientras que con Honduras dicha entrada inició el 1 de junio de 2001.

El comercio total de México con los países del Triángulo del Norte durante los últimos 7 años mostró un crecimiento importante de 121%, alcanzando en el 2001 más de 1,157 millones de dólares.

El 6 de julio del año 2001 se llevó a cabo la I Reunión de la Comisión Administradora del Tratado de Libre Comercio México – Triángulo Norte, en dicha reunión se destacó la adopción del Reglamento de Operación del Comité de Integración Regional de Insumos (CIRI), segundo instrumento de estas características que se encuentra en operación con Países de América Latina, el cual facilitará los flujos de comercio entre las partes, se adoptaron decisiones mediante las cuales se fijan los montos para los cupos otorgados por México a Guatemala y El Salvador en materia textil y del vestido. Con el fin de facilitar el aprovechamiento de las oportunidades del Tratado e impulsar el intercambio comercial y los flujos de inversión entre los países integrantes del TLC, los representantes de la Comisión Administradora acordaron un plan de trabajo, en Guatemala, El Salvador y Honduras, respectivamente con la realización de seminarios sobre Oportunidades Comerciales del TLC.

El Memorándum de Cooperación de Entendimiento sobre Cooperación Técnica en Materia Comercial entre México y el Triángulo del Norte se suscribió el 29 de junio del 2000 e incluyó un Plan de Actividades, que arrancó en el mes de septiembre del mismo año. Mediante este instrumento:

- México prestó asistencia técnica para ampliar y fortalecer las capacidades institucionales relacionadas con el comercio exterior, a fin de aplicar y aprovechar plenamente el TLC.

- México, Guatemala Honduras y El Salvador promovieron las ventajas que ofrece el TLC, a fin de reforzar las relaciones comerciales y de inversión entre sus integrantes.
- México y Guatemala negociaron un nuevo Memorándum de Cooperación Técnica en materia comercial el cual fue firmado por el Ministro de Economía de Guatemala, el Secretario de Economía de México y el Director General de Bancomext, en el marco de la visita de Estado del Presidente de Guatemala a México en el mes de febrero del 2002.

### **3.2.8 TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO Y LA UE**

El primero de julio de 1998 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea. Este tratado es parte de uno de los instrumentos de política exterior más ambiciosos que México ha celebrado: el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea, conocido como: Acuerdo Global. En sus tres vertientes, diálogo político, cooperación y liberalización comercial, el acuerdo contiene los elementos para dar un nuevo ímpetu a la relación bilateral.

En materia política, el acuerdo institucionaliza el diálogo a nivel presidencial, ministerial, y de altos funcionarios, lo que otorga a México un foro privilegiado para abrir la vía de nuevas formas de cooperación en favor de los objetivos comunes, incluso mediante iniciativas conjuntas en el plano internacional y, más concretamente, en los ámbitos de la paz, la seguridad y el desarrollo regional.

En materia de cooperación, el acuerdo global prevé la posibilidad de actuar en veintinueve sectores, entre los que se incluyen la sociedad de la información; formación y educación; lucha contra las drogas; asuntos sociales y de superación de la pobreza; refugiados; derechos humanos y democracia.

En materia comercial, el Acuerdo Global sentó las bases para la creación del tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea. Se trata del acuerdo comercial más ambicioso que la Unión ha suscrito hasta la fecha. El tratado prevé la eliminación total de aranceles en el sector industrial a más tardar el primero de enero del año 2007; promueve las complementariedades en el sector agrícola; y, otorga un marco jurídico para la liberalización del comercio de servicios, la

promoción de los flujos de inversión directa, la protección de los derechos de propiedad intelectual, las compras de gobierno y la solución de controversias.

<b>Cronología del Tratado de Libre Comercio México - Unión Europea</b>	
8 de diciembre de 1997	México y la UE firman los tres instrumentos que constituyen la base jurídica de la nueva relación bilateral: un <u>Acuerdo Global</u> y un <u>Acuerdo Interino</u> .
23 de abril de 1998	El Senado mexicano aprueba por unanimidad el Acuerdo Interino
13 de mayo de 1998	El Parlamento europeo aprueba por gran mayoría el Acuerdo Interino
1 de julio de 1998	Entra en vigor el Acuerdo Interino
14 de julio de 1998	Se instala el Consejo Conjunto del Acuerdo Interino e inician formalmente las negociaciones comerciales
De noviembre de 1998 a noviembre de 1999 se celebraron nueve reuniones técnicas de negociación, alternadamente en México, D.F. y Bruselas, Bélgica	
6 de mayo de 1999	El Parlamento Europeo aprueba el Acuerdo Global
24 de noviembre de 1999	Después de nueve reuniones, concluye la negociación técnica del acuerdo.
16 de marzo de 2000	El pleno del Parlamento Europeo emite opinión favorable sobre los resultados de la negociación comercial.
20 de marzo de 2000	La Cámara de Senadores aprueba el Acuerdo Global y los resultados de la negociación comercial. El Consejo Europeo aprueba los resultados de la negociación en materia de bienes.
23 de marzo de 2000	Se reúne el Consejo Conjunto del Acuerdo Interino y adopta los resultados en materia de bienes. Firma de la Declaración de Lisboa sobre la nueva Asociación entre México y la Unión Europea. Signatarios: el Presidente de México, Ernesto Zedillo Ponce de León, el Presidente del Consejo Conjunto, Antonio Guterres y el Presidente de la Comisión Europea, Romano Prodi.
1 de julio de 2000	Entrada en vigor del acuerdo en materia de bienes.
27 de febrero de 2001	Se reúne por primera vez el Consejo Conjunto del Acuerdo Global y adopta los resultados de la negociación en materia de comercio de servicios, movimientos de capital, inversión y propiedad intelectual.
1 de marzo de 2001	Entrada en vigor de las disciplinas en materia de comercio de servicios, movimientos de capital, inversión y propiedad intelectual. A partir de esta fecha, está en vigor el conjunto completo de disciplinas comerciales que conforman el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea. Entrada en vigor de la vertiente de diálogo político y de cooperación del Acuerdo Global.

### **3.2.9 TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO Y LA ASOCIACIÓN EUROPEA DE LIBRE COMERCIO**

La amplia red de tratados comerciales firmados por México, se amplía con el acuerdo recientemente firmado con los miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio. Este acuerdo entró en vigor el 1 de julio de 2001 y coloca a México como el único país latinoamericano con libre acceso comercial a los países con el más alto ingreso per cápita del mundo.

#### **3.2.9.1 Asociación Europea de Libre Comercio**

Con la finalidad de crear una zona de libre comercio en Europa, el 4 de enero de 1960, se establece la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) que actualmente esta conformada por la República de Islandia, el Reino de Noruega, el principado de Liechtenstein y la Confederación Suiza.

Tres miembros de la AELC (Noruega, Islandia y Liechtenstein) participan en el mercado único de la Unión Europea, a través del mecanismo conocido como Espacio Económico Europeo (EEE). Suiza por su parte cuenta con un amplio tratado de libre comercio con la Unión Europea.

#### **3.2.9.2 Resultados de la Negociación**

Las negociaciones concluyeron en noviembre del 2000, después de cuatro rondas de negociaciones y se organizaron en cuatro grupos técnicos: comercio; inversión; aspectos legales e institucionales y temas diversos.

**Antidumping y subsidios:** Las partes acordaron mantener sus derechos y obligaciones para aplicar sus respectivas legislaciones de antidumping y antisubvenciones, conforme a lo dispuesto en la OMC. Con el fin de promover soluciones constructivas, las partes acordaron establecer un periodo previo de consultas a nivel gubernamental una vez presentada la denuncia correspondiente y antes de que de inicio, de manera formal, la investigación.

**Competencia:** Este capítulo establece el compromiso de las partes de aplicar sus respectivas legislaciones de competencia. Contiene disposiciones generales en

materia de cooperación y un mecanismo de consultas entre las autoridades de competencia de la partes.

**Compras del sector público:** La estructura básica de este capítulo, se basa en los principios de trato nacional, denegación de beneficios e impugnación. En lo que se refiere a los procedimientos de compra y rectificaciones o modificaciones a las listas de entidades cubiertas por este capítulo, México aplicará los procedimientos establecidos en el TLCAN y los miembros del AELC aplicaran aquellos sobre Contratación Pública (GPA) de la OMC.

**Acceso a mercados:** El tratado establece una liberalización gradual y recíproca de los mercados de ambas partes.

**Clasificación de productos:**

- **Productos industriales:** México negoció apertura total para el 100 por ciento de sus exportaciones de productos industriales, a partir de la entrada en vigor del Tratado. Los países del AELC negociaron una desgravación gradual de los aranceles aplicables a sus exportaciones industriales a México, a partir de la entrada en vigor del Tratado y hasta el año 2007.
- **Productos agrícolas:** México negoció un acceso preferencial para una gran variedad de productos que incluyen: cerveza, tequila, plátano, jugo de naranja, jugos de otros cítricos y frutas tropicales, uva de mesa y miel para uso industrial. México negoció con los países del AELC, tres acuerdos bilaterales para el sector agrícola (Islandia, Noruega y Suiza - Liechtenstein), por lo que el acceso y la desgravación arancelaria son diferentes para cada caso.

**Reglas de Origen:** México y los países del AELC establecieron reglas de origen, procesos de verificación y certificación similares a los acordados en el TLCUEM.

**Servicios:** El capítulo contiene reglas y disciplinas apegadas a las disposiciones del Artículo V del GATS (*General Agreement on Trade in Services*).

**Inversión:** Las partes adoptaron una definición de inversión acotada a la inversión extranjera directa y asumieron la obligación de garantizar la libre transferencia de los pagos relacionados con la inversión. Así mismo, ratificaron sus compromisos internacionales en materia de inversión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**Propiedad intelectual:** En este capítulo, las partes reafirmaron sus obligaciones establecidas en diversas convenciones y tratados internacionales, de conformidad con sus legislaciones vigentes en materia de propiedad intelectual. Así mismo, establecieron un mecanismo de consultas sobre asuntos relativos a la propiedad intelectual.

**Solución de controversias:** Las partes acordaron un mecanismo de consulta y solución de controversias con procedimientos claros y expeditos, mediante un proceso previo de conciliación antes de la instalación del panel arbitral, dándole prioridad a la conciliación. Ambas partes se reservan el derecho de apelar las decisiones del mecanismo previsto, ante la OMC.

### 3.2.10 TRATADO DE LIBRE COMERCIO ISRAEL Y MÉXICO

Israel y México firmaron el 6 de marzo de 1999 un Tratado de Libre Comercio que dismantelará sus aranceles para los productos industriales y agropecuarios a más tardar en el 2005 y que se prevé entrará en vigor en julio del mismo año.

El TLC fue firmado en presencia del mandatario mexicano, Ernesto Zedillo Ponce de León, y Ezer Weizman, Ministro israelí.

El ejecutivo mexicano expresó que éste es el primer Tratado que México suscribe con una nación del medio Oriente, y agregó que el país es el quinto socio comercial de Israel en América Latina y el reto es convertirse en el primero, ya que existen condiciones para ello.

<b>Comercio Israel-México enero-noviembre de 1999</b>			
<b>Exportaciones</b>		<b>Importaciones</b>	
<b>Tipo de bien</b>	<b>Participación %</b>	<b>Tipo de bien</b>	<b>Participación %</b>
Intermedio	74.9	Intermedio	60.5
Consumo	17.9	Consumo	8.5
Capital	7.2	Capital	31.0

Fuente: Secofi con datos del Banco de México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3.3 ORGANISMOS DE APOYO A LAS EXPORTACIONES EN EL ESTADO DE GUANAJUATO: BANCOMEXT Y COFOCE**

Analizaremos las diferentes formas de apoyo a la exportación en el estado de Guanajuato con sus dos principales instituciones de fomento: Bancomext y Cofoce.

#### **3.3.1 COFOCE**

##### **3.3.1.1 Definición**

COFOCE, es un organismo descentralizado del gobierno del estado en el que participan los diferentes sectores productivos de las empresas guanajuatenses, con el objetivo de fomentar el comercio exterior y la inversión extranjera dentro del estado de Guanajuato. COFOCE que por sus siglas significa Coordinadora del Fomento al Comercio Exterior, apoya a todos los sectores productivos de las empresas del estado de Guanajuato, para que mediante un plan de comercio exterior, se exporten los productos guanajuatenses a nivel internacional.

##### **3.3.1.2 Objetivos**

Tres son los objetivos de COFOCE:

1. Fomentar y promover las exportaciones de los productos del estado de Guanajuato.
2. La creación de la cultura comercial internacional.
3. Atraer a la inversión extranjera directa dentro del estado de Guanajuato.

##### **3.3.1.3 Servicios que ofrece COFOCE:**

- a. Asesoría en los proyectos de exportación.
- b. Oportunidades comerciales y detección de los nichos de mercado.
- c. Información sobre lugares y fechas para asistir a ferias internacionales en toda la República y también a nivel internacional.
- d. Información sobre los diferentes mercados internacionales.
- e. Asesoría legal y financiera.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- f. Asesoría en la creación de consorcios para la exportación.
- g. Formación de coinversiones, subcontratación y maquila para la exportación con una negociación con las contrapartes en el extranjero.
- h. Promoción de productos a través de exhibiciones permanentes.
- i. Información sobre los diferentes tratados internacionales comerciales que tiene México con otros países.
- j. Contactos con posibles clientes en el extranjero.

#### **3.3.1.4 Promoción y comercialización en el país extranjero**

COFOCE cuenta con oficinas en las ciudades de Nueva York, Los Angeles, Chicago, Dallas. Además existe el proyecto de abrir nuevas oficinas en Europa, Asia y Sudamérica.

#### **3.3.1.5 Centro de asesoría y desarrollo de nuevos exportadores**

COFOCE cuenta con este centro muy moderno de asesoría e información sobre formas de financiamiento empresarial, marco legal, logística, aduanal y todo lo relacionado con el comercio exterior de Guanajuato y el mundo. Ofreciendo folletos, revistas, cd's, banco de datos a nivel internacional, bibliografía especializada contando con asesores y personal capacitado para ayudar a que las empresas guanajuatenses se decidan a exportar.

El gobierno del estado de Guanajuato de acuerdo y en coordinación con COFOCE ofrece la promoción en el exterior del producto de las empresas de Guanajuato a través de un diskette promocional el cual se distribuye a más de 500 compradores potenciales en el exterior y a través de internet.

#### **3.3.1.6 Programa de desarrollo integral de nuevas empresas exportadoras; PRODINEE**

Este programa está diseñado para apoyar de manera integral a la micro, pequeña y mediana empresa compartiendo en parte la ideología comercial de la formación de clusters o cadenas productivas. Este programa se divide en tres diferentes etapas. La primera consiste en inscribir a la empresa y formalizar en el

programa durante seis semanas aproximadamente. Después la segunda etapa consiste en la preparación de la empresa para la exportación (durante un año). La tercera etapa consiste en la consolidación de la empresa en los mercados internacionales.

Para finalizar con la información de lo que ofrece COFOCE como un organismo descentralizado del gobierno de Guanajuato que fomenta y apoya a las exportaciones, es necesario recalcar que este organismo apoya a todas las empresas dentro del estado de Guanajuato con oficinas situadas en las siguientes ciudades: San Miguel de Allende, León, Celaya, Moroleón, Uriangato, municipios del Rincón y próximamente en Irapuato.

### **3.3.2 BANCOMEXT**

Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C.

A través de las oficinas en las principales ciudades del país, BANCOMEXT ofrece a los empresarios que desean exportar su producto, capacitación, asesoría integral e información sobre los diferentes mercados a nivel internacional. En relación con el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, BANCOMEXT ofrece el programa de asistencia técnica con el que se ayuda a encontrar solución a los diferentes problemas relacionados a la obtención de recursos técnicos y económicos que permiten mejorar la producción y la comercialización de los productos mexicanos con el propósito de incrementar la calidad del producto mexicano en los mercados mundiales.

#### **3.3.2.1 Objetivos**

- Proporcionar asesoría integral al empresario para realizar sus exportaciones.
- Perfeccionar aspectos de comercialización en los proyectos de exportación.
- Proporcionar asistencia especializada para el diseño del proceso productivo en la exportación.
- Ayudar a la empresa con fuentes de información de los sectores económicos y comerciales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Promover la participación de empresarios mexicanos en coinversiones, transferencias de tecnología y alianzas estratégicas para la exportación.

### **3.3.2.2 Servicios**

- Asesoría para el desarrollo tecnológico de la micro, pequeña y mediana industria.
- Apoyar la gestión del financiamiento a empresarios que quieran exportar su producto siempre y cuando se cumplan las condiciones requeridas por BANCOMEXT.
- Centros de información sobre diferentes temas económicos y de comercio exterior en las diferentes ciudades del país.
- Asesoría sobre asuntos aduanales.
- Asesoría sobre asuntos logísticos internacionales.
- Información sobre temas específicos de comercio exterior.
- Capacitación a personal de empresas de comercio exterior.
- Contactar a empresas con organismos internacionales.
- Asesoría técnica y legalmente en materia de comercio exterior a empresarios.
- Promover la participación de empresas mexicanas en ferias y exposiciones nacionales y extranjeras.
- Promover la transferencia de tecnología.
- Impartición de cursos, diplomados y seminarios.

### **3.3.2.3 Otorgamiento de créditos al comercio exterior**

Es la principal función de BANCOMEXT, ya que como institución financiera o Banco de Comercio Exterior deberá de brindar créditos, financiamientos e instrumentos alternos de crédito. Las condiciones son políticas propias de BANCOMEXT para otorgar financiamiento a las empresas y éstas se harán con las reglas y estudios de mercado que tiene previamente fijados.

## **CAPÍTULO IV**

### **CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA**

#### **4.1 COMERCIALIZADORA**

##### **4.1.1 DEFINICIÓN**

La comercializadora es aquella empresa que como su nombre lo dice, basa sus funciones en la comercialización de productos y/o servicios, basándose y utilizando diferentes modelos y aprovechando las ventajas que el comercio internacional ofrece.

##### **4.1.2 OBJETIVOS**

Entre los objetivos de una comercializadora se encuentran, el satisfacer las necesidades del consumidor, poniendo el producto y/o servicio en el lugar y en el momento determinado para su uso.

Elevar la competitividad en el comercio, para lograr una mayor exportación, con la adquisición de materias primas, tecnología, productos terminados, maquinaria, etc.

##### **4.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

A continuación se mencionarán algunas ventajas y desventajas de una comercializadora, integrada por varios socios artesanos.

Ventajas:

- Mantiene la competitividad de los artesanos socios en la comercializadora.
- Posibilidad de minimizar costos, lo cual nos permite un incremento de las utilidades.
- Facilidad para la adquisición de la materia prima en cuanto a la capacidad de negociación, o adquirirla con mejor calidad.
- Se evita la duplicidad de inversiones.
- Existe la posibilidad de incrementar la comercialización de los productos fabricados.

- Tiene una mayor capacidad de comprar grandes cantidades de materias primas a precios bajos.
- Se tiene la facilidad de poder adquirir créditos.
- Si los socios cuentan con un buen historial crediticio se tiene la facilidad de poder obtener financiamientos.
- Se tiene la ventaja de poder cumplir demandas grandes, debido a que existe una mayor producción del producto.
- Los riesgos que corren los socios son compartidos.
- Contribuyen al desarrollo regional.

#### Desventajas:

- Si se cuenta con maquinaria sofisticada y no se hace una buena difusión del producto, se corre el riesgo de que se produzca más de lo que se demanda.
- Al incrementar la comercialización se corre el riesgo también de que las plantas no tengan la capacidad suficiente para producir lo demandado.
- Falta de experiencia en trabajo conjunto, así como en su administración.
- Si alguno de los socios tiene un mal historial crediticio, se corre el riesgo de no poder obtener financiamientos.
- Dificultad para conciliar ideas e intereses.

## 4.2 ASPECTOS DE INSCRIPCIÓN

La Ley General de Sociedades Mercantiles contempla cualquier tipo de sociedad mercantil. Entre las que destaca la sociedad anónima la cual se describe a continuación.

#### 4.2.1 LINEAMIENTOS DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA

	SOCIEDAD ANÓNIMA
Se rige bajo	Denominación Social
Como se formará su razón social	No específica
Como se formará su denominación Social	Se formará libremente y debe ir seguido de las siglas S. A.
Tipo	Capital
Finalidad	Fin de lucro
Límite mínimo de socios	Mínimo 2
Límite máximo de socios	No específica
Como responden los socios	Se limita al pago de sus acciones
Clases de socios	No específica
Como se seden los derechos	No específica
Que derechos tiene los socios en caso de ser nuevos socios	No específica
Admisión de nuevos socios	No específica
Donde deben estar inscritos los socios	No específica
Modificación del contrato social	No específica
Exclusión de socios	No específica
Bajo quien esta su administración	Bajo uno o varios mandatarios temporales y revocables que pueden ser accionistas o no. Cuando sean dos o más se constituirá el consejo de administración.
Como se nombrará a su administrador	Asamblea general
Como se quitará a un administrador	Asamblea general
El aumento de capital	No específica
La reducción de capital	No específica
Con el valor de las aportaciones, el capital social debe estar íntegramente suscrito	Con el valor de las aportaciones, el capital social debe estar íntegramente suscrito.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Que obligación tienen los socios cuando el contrato social lo establezca	No especifica
Como se divide el capital de las sociedades	Acciones
Como están representadas las acciones	Por títulos de crédito que sirven para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de los socios
Cuanto debe de estar exhibido de las partes sociales o acciones	Por lo menos un 20 %
Clasificación de las acciones	Acciones propias, impropias, de trabajo, de goce, liberadas, pagadoras, con valor nominal, sin valor nominal, comunes, especiales, ordinarias, preferentes, nominativas, al portador.
En quien radica el poder supremo	En la asamblea de los socios radica el poder supremo o voluntad interna de la sociedad.
Donde debe reunirse la asamblea de los socios	En el domicilio social, salvo caso fortuito o fuerza mayoritaria si no serán nulas las resoluciones
En que tiempo debe reunirse la asamblea de los socios	Por lo menos una vez al año o en la época fijada en el contrato social
Facultades de la asamblea de los socios	No especifica
Convocatoria de la asamblea de los socios	Debe de ser publicada en el diario oficial, o periódico de mayor circulación 15 días antes de la fecha señalada.
Disolución de la asamblea de los socios	No especifica
Tipos de asamblea general	Pueden ser ordinarias y extraordinarias
Ocupación de las asambleas ordinarias	Discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores, tomar las

	medidas oportunas para la mejor marcha de las operaciones y negocios sociales, etc.
Ocupación de la asamblea extraordinaria	Prorrogar la duración de la sociedad, disolución anticipada de la sociedad, reducción del capital social, cambio de objeto de la sociedad, etc.
La vigilancia	Corresponde a los comisarios temporales y revocables, que pueden ser socios o personas extrañas. La LSM exige un arcano de vigilancia
El consejo de vigilancia se integra	No especifica
El cargo de comisario puede ser desempeñado	Por personas físicas, morales (institución fiduciaria).
Función de los comisarios	Consiste en vigilar ilimitadamente las operaciones de la sociedad.
Nombramiento y revocación del consejo de vigilancia	No especifica
Nombramiento y revocación de los comisarios	Corresponde a los accionistas
División de las sociedades	No especifica
Formas de constitución	En un solo acto mediante la comparecencia ante notario público
Fundadores	Son los otorgantes del contrato social y las personas que redactan, firman y depositan el programa en el caso de constitución sucesiva o por suscripción pública.
Duración de la sociedad	Se estipula en el acta constitutiva

La sociedad anónima será la utilizada en la creación de la comercializadora debido a que:

TRABAJOS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Es la figura jurídica más común en el medio.
- Facilita el manejo de las acciones para el caso de incluir o excluir socios.
- El objetivo social puede ser muy amplio, por lo que permite prever otro tipo de giros comerciales.
- No hay restricciones para determinar el valor de las acciones.
- Tiene mayor capacidad para obtener financiamiento externo, vía préstamos por la facilidad de otorgar garantías.
- Tiene mayores posibilidades de obtener financiamientos a través de incrementos de capital, al poder emitir acciones con prima.
- Los socios tienen responsabilidad limitada, es decir, que solamente participan en las obligaciones sociales hasta por el monto de lo aportado.

#### **4.2.2 REQUISITOS PARA CONSTITUIR UNA COMERCIALIZADORA**

Los requisitos para constituir una comercializadora son los siguientes:

##### 1. Tener personalidad jurídica propia.

Para contar con personalidad jurídica, se debe de tener la escritura o documento público que haga constar la constitución de la sociedad, el cual debe contener:

- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- El objetivo de la sociedad.
- Razón social o denominación.
- Duración de la sociedad.
- Importe del capital.
- Aportación de cada socio, ya sea en dinero o en especie, así como, hacer mención si es de capital variable.
- Domicilio de la sociedad.
- Forma de administrar la sociedad y facultad de los administradores.
- Nombramiento de los administradores, así como el o los representantes legales.
- Manera de distribuir las utilidades o las pérdidas.
- Importe del fondo de reserva.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

➤ Casos de disolución.

2. El objetivo debe ser preponderantemente dirigido a la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

3. El capital social no debe ser inferior a \$ 50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 m.n.).

4. Constituirse, con los artesanos, mediante la adquisición, por parte de éstos, de acciones o partes sociales.

5. La participación de cada uno de los artesanos no podrá exceder de 30% del capital social de la comercializadora.

6. Los artesanos deberán, además, ser usuario de los servicios que preste la comercializadora, con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas.

7. Podrán participar en el capital de la comercializadora las instituciones de banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de los artesanos represente por lo menos un 75% del capital social de la comercializadora.

8. No se puede participar en forma directa o indirecta en el capital social de los artesanos socios.

9. Los socios de la comercializadora podrán ser personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana empresa; de una misma actividad económica, en caso de que sea diferente rama o actividad, se debe de tener un proyecto de negocio en común.

10. Tener una cobertura nacional, o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.

11. Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integrantes. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 % de sus ingresos totales.

12. Presentar proyecto de viabilidad económico-financiero, conocido también como plan de negocios, en que se señale el programa específico que desarrollará la comercializadora, así como sus etapas, las cuales son:

- ❖ Detectar las necesidades de los artesanos a asociarse
- ❖ Ver las debilidades y fortalezas de los artesanos asociados
- ❖ Perfil de los directivos y de los mandos medios

TEXTO CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Análisis de mercado
- ❖ Principales servicios especializados que requiere cada área
- ❖ Estrategias de mercado
- ❖ Producción
- ❖ Financiamiento
- ❖ Conclusiones
- ❖ Recomendaciones
- ❖ Resumen ejecutivo

13. Proporcionar a los socios, servicios especializados como pueden ser:

Tecnológicos, cuyo objetivo es el de facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de la comercializadora.

- ❖ Promoción y comercialización, esto es con el propósito de incrementar y diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones.
- ❖ Diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de la comercializadora, para mejorar su competitividad. Igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias.
- ❖ Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad.
- ❖ Obtención de financiamiento, en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total y de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad.
- ❖ Actividades en común, donde se evite el intermediarismo y permitan a los artesanos la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales, con el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente.
- ❖ Otros servicios, que se requieran para un mejor desempeño de la comercializadora, como son de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación.
- ❖ En caso de ser uniones de crédito, prestar por lo menos dos de los servicios mencionados anteriormente.

#### **4.2.3 PROCEDIMIENTO PARA SU INSCRIPCIÓN Y REGISTRO**

El constituir una empresa, implica el seguir un procedimiento legal y lógico para que sea reconocida como tal, por lo que a continuación se mencionarán los pasos a seguir para constituir una comercializadora:

1. Acudir al área de promoción de la Secretaría de Economía para que se les informe a cerca del modelo, así como del procedimiento a seguir para su constitución.
2. Definir la contratación de los servicios, la formación del comité de administración, la fecha de inicio de operaciones, la revisión de las mismas y de las estrategias implantadas.
3. Elaborar un proyecto operativo o plan de negocios, en el cual se defina qué es lo que se va a hacer, cómo se va a hacer, el alcance, se establezcan los procedimientos y planes de acción considerando fuerzas, debilidades y factores críticos, la inversión requerida, el tiempo necesario para la consecución de los objetivos, y obstáculos a vencer.
4. Elaborar el proyecto de acta constitutiva.
5. Tramitar el registro ante la Secretaría de Economía: Se obtiene llenando la solicitud de registro, presentando un proyecto de acta constitutiva, y el proyecto operativo o plan de negocios.
6. Autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores para el uso de la razón social.
7. Protocolizar el acta constitutiva ante el Registro Público de la Propiedad.
8. Suscripción y exhibición del capital.
9. Emisión de las acciones o partes sociales.

## 10. Obtener autorización de la Secretaría de Economía.<sup>11</sup>

Ya constituida la comercializadora, se deberá inscribir y registrarse ante la autoridad competente, la cual es la Secretaría de Economía, bajo los siguientes lineamientos:

Llenar la solicitud por parte de los socios o representante legal de la comercializadora. Esta solicitud es un escrito libre el cual deberá contener los siguientes requisitos:

- ❖ Nombre o razón social
  - ❖ Registro Federal de Contribuyentes
  - ❖ Fecha de constitución
  - ❖ Fecha de inicio de operaciones
  - ❖ Domicilio social de la empresa
  - ❖ Nombre del director general
  - ❖ Número de empleados
  - ❖ Rama de la actividad
  - ❖ Zona de operación
  - ❖ Servicios que presta
1. Presentar la solicitud ante el Registro Nacional de Empresas, en caso de que sea en el interior de la República Mexicana se podrá presentar en la Delegación de la Secretaría de Economía del estado.
  2. Escritura constitutiva donde se mencionen las características de la sociedad mercantil elegida para que opere la comercializadora.

### 4.3 SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN

Toda empresa que inicia su ciclo de operaciones, se ve obligada a cumplir con reglamentos impuestos por las autoridades fiscales, entre los que están:

- Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes.
- Registros contables.

<sup>11</sup> PÉREA SABIDO DAVID A., "ASPECTOS JURÍDICOS, PRODUCTIVOS FISCALES Y ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS".Ed. Calidad en Información, México, p.p.. 71 y 72

- o Documentación comprobatoria, etc.

Ya estando constituida legalmente como una persona moral, la comercializadora, deberá inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes.

El registro se realizará llenando el formato R-1 con las siguientes claves:

- o 149 Impuesto al Activo
- o 201 Impuesto al Valor Agregado
- o 160 Retenciones de Sueldos (en caso de pagar sueldos)
- o 166 Retención de Honorarios
- o 167 Retenciones por Arrendamiento
- o 998 Personas Morales

Esta forma se deberá de presentar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, anexándole una copia del acta constitutiva.

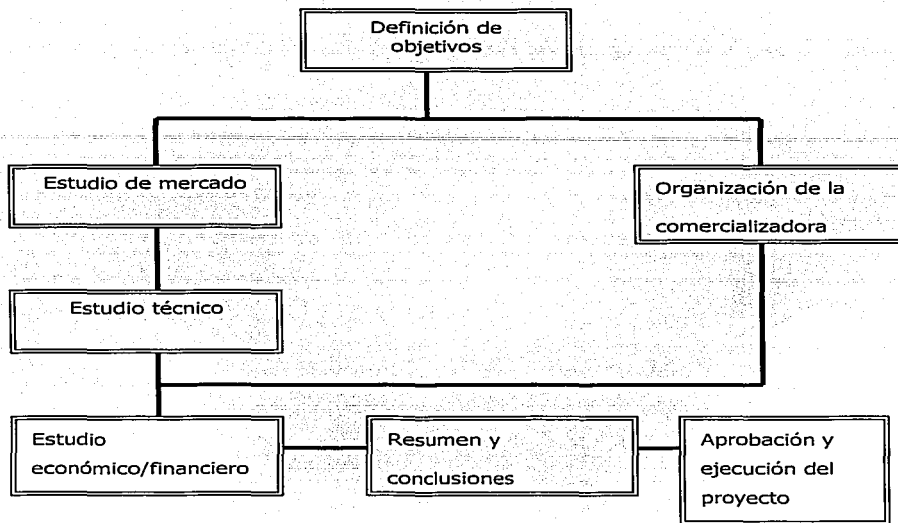
#### **4.4 ALTERNATIVAS DE OPERACIÓN**

En el apartado anterior se hizo referencia a un requisito básico en la creación de una comercializadora, y éste es la presentación de un proyecto de alternativas en donde los empresarios y/o productores indicarán cómo van a aplicar sus metas conjuntas.

El alcance de dichas alternativas se desarrollará de manera general para que pueda ser utilizado por empresarios y/o productores de cualquier sector productivo que deseen incorporarse a este esquema.

Enseguida se detallan en forma indicativa los aspectos mínimos que debe cubrir este proyecto, tomando en cuenta la actividad que desarrollan los socios, adaptándolo a sus necesidades.





Fuente: BACA URBINA GABRIEL, Evaluación de Proyectos, 3ª Edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1999

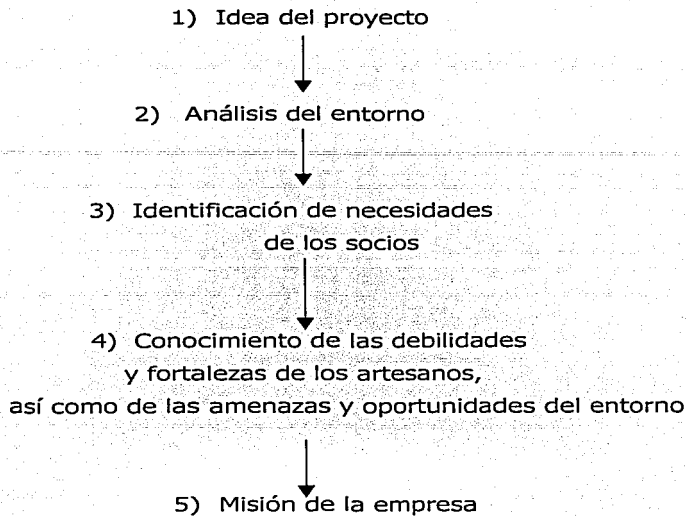
#### 4.4.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Para tomar la decisión de involucrarse en un proceso de comercialización se deberá de realizar un análisis lo más completo posible para determinar si es conveniente invertir, aunque se tengan que enfrentar diversos riesgos, por tal motivo, cada uno de los integrantes tendrá que discernir y planear metas de común acuerdo, mismas que serán alcanzadas con la cooperación de todos.

Por lo que a continuación se describe la estructura que debe de tener este análisis:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO  
DE LA BIBLIOTECA



#### **4.4.1.1 Idea del proyecto**

El grupo de empresarios y/o productores tendrá que analizar cuáles son las causas que los motiva a iniciar un proceso de integración, por lo que deberán tomar en cuenta algunos de los siguientes aspectos:

- Atender una demanda insatisfecha
- Contar con un producto y/o servicio de mejor calidad
- Dar mayor valor agregado a los productos y/o servicios
- Mejorar o innovar productos y/o servicios
- Aprovechar los recursos de una zona económica
- Diversificar la producción y/o el servicio
- Responder a cambios del mercado
- Sustituir importaciones

TEMAS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Competir a nivel nacional e internacional, entre otros.

Una vez que se ha determinado el motivo por el cual los artesanos se van a asociar, se deben aplicar ciertos criterios más cuantitativos. Por ejemplo, que el producto o servicio:

- Disponga de un mercado presente adecuado.
- Tenga un potencial de crecimiento rápido.
- Los costos de producción o de distribución permitan márgenes aceptables a precios competitivos.
- Tenga un riesgo moderado, entre otros.

#### 4.4.1.2 Análisis del entorno

Debido a que el esquema de la comercializadora es un instrumento para elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, antes de analizar el entorno se deberá estratificar a las empresas de conformidad a lo establecido en la normatividad de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

Criterios de estratificación

TAMAÑO	CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	SECTOR		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	0 – 30	0 – 5	0 – 20
Pequeña empresa	31 – 100	6 – 20	21 – 50
Mediana empresa	101 – 500	21 – 100	51 – 100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: DOF del 303 de marzo de 1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El cuadro que se presente, contendrá la estratificación de las empresas asociadas, así como la actividad a la que se dedican, para que con esta base se especifique cuál es la real situación que rodea al proyecto que se va a desarrollar, es decir, señalar de manera general cómo se desenvuelve la actividad económica de los socios tanto a nivel nacional como internacional y cómo se van a insertar los productos o servicios en ese entorno.

Cuadro de presentación:

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD ECONÓMICA	NÚMERO DE EMPLEOS	ESTRATO
Artesano A			
Artesano B			
Artesano C			
Artesano D			

Se desarrollarán los siguientes aspectos:

- o Panorama económico nacional e internacional
- o Panorama local o regional
- o Panorama de la actividad económica

#### **4.4.1.3 Identificación de necesidades de los socios**

El propósito es determinar, con base a las necesidades, cuáles serán los proyectos conjuntos que realizarán los socios a través de la comercializadora y llevar a cabo un perfil de los servicios que les proporcionará esta última para concretar los objetivos y metas que se planteen en el proyecto.

#### 4.4.1.4 Conocimiento de las debilidades y fortalezas de los artesanos socios, así como de las amenazas y oportunidades del entorno

##### Debilidades y fortalezas

Mediante un diagnóstico a cada artesano socio, se identificarán las debilidades y fortalezas de cada uno de ellos, de tal forma que el grupo conozca lo que cada socio pueda aportar al proyecto conjunto y, a su vez, lo que deberán corregir o mejorar para ser más competitivos.

A manera de ejemplo, en seguida se muestra lo que podría ser una debilidad o una fortaleza en ciertos conceptos, sin ser estos limitativos.

CONCEPTO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitado desarrollo tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidades para adaptar la maquinaria y equipo al sistema cambiante del mercado</li> </ul>
Capacidad Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escasa preparación empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles sencillos para la administración</li> </ul>
Estrategias de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No desarrollan funciones de mercadotecnia</li> <li>▪ Desconocimiento del mercado nacional e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contacto estrecho con clientes proveedores</li> <li>▪ Conocimiento profundo del mercado Local</li> </ul>
Lugar en la cadena insumo-mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajos niveles de calidad</li> <li>▪ Poca capacidad de producción</li> <li>▪ No existe un compromiso firme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buen posicionamiento por cubrir demandas de empresas más grandes</li> </ul>
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso eficaz del escaso capital</li> </ul>

económica-financiera	administración	Disponible
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios gerenciales y de liderazgo correspondiente a entornos de baja productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contacto cercano con trabajadores</li> </ul>

### Amenazas y oportunidades

Todo negocio tiene oportunidades que se generan por el entorno que pueden ayudar a que el proyecto se desarrolle con mayor facilidad.

Asimismo, existen amenazas que deben de ser identificadas desde un inicio, a efecto de prevenirlas y hasta cierto punto dominarlas.

#### 4.4.1.5 Misión de la empresa

Aquí se definirá cuál es el objetivo de la empresa y estará encaminada a permitir que todos los socios compartan el mismo punto de vista en cuanto a las metas y filosofía de la empresa.

La misión de la empresa regularmente explica de manera general:

- La razón de ser de la empresa.
- Los productos y/o servicios ofrecidos.
- Los clientes a los que se les dará el producto y/o servicio.
- La naturaleza y el territorio del mercado geográfico de la empresa.
- Las áreas de especialización.

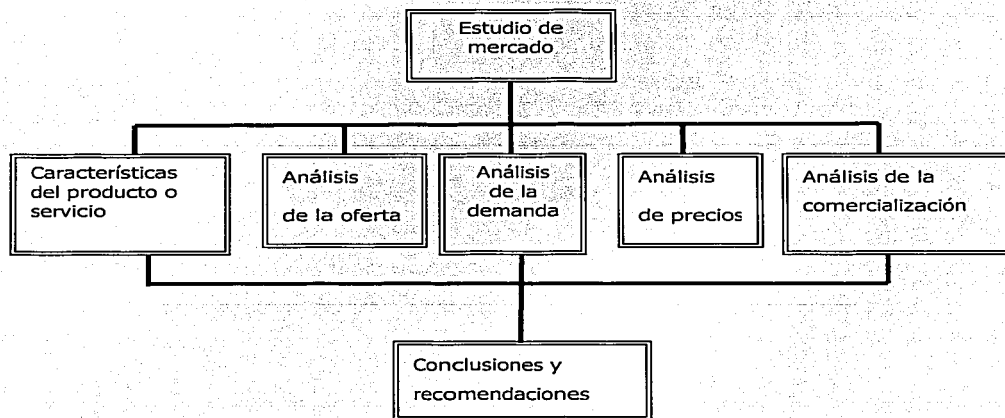
Toda empresa requiere definir la misión y determinar de manera general los objetivos de cada una de las áreas que conforman la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.4.2 ESTUDIO DE MERCADO

Una vez definida la misión de la empresa, se procede a realizar el estudio de mercado de los productos y/o servicios seleccionados por los socios para comercializar de manera conjunta.

El estudio de mercado tiene como objetivo general determinar si la empresa producirá un bien y/o prestará un servicio adecuado en el volumen suficiente y a precio competitivo, para lo cual deberán considerarse los siguientes aspectos:



Fuente: BACA URBINA GABRIEL, Evaluación de Proyectos, 3ª Edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1999 p.14

##### 4.4.2.1 Características del producto o servicio

El objetivo de este apartado es analizar aspectos que son importantes desde el punto de vista del mercado:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Segmentación del mercado que cubrirá el proyecto.
- Mantener un concepto homogéneo del producto o servicio a lo largo del desarrollo del proyecto de factibilidad, para que el usuario final pueda tener una idea clara y precisa del producto o servicio objeto del proyecto.
- Tener una imagen amplia y sistemática de las interrelaciones que se establecen con la caracterización del producto o servicio y otros capítulos del proyecto de factibilidad.
- Definir el producto o servicio, garantizando que el consumidor mantenga cierta lealtad con la marca sin importar que los precios se hayan incrementado.

En seguida se describe la definición de un producto o servicio y su clasificación, a efecto de ampliar el panorama de este apartado.

#### **4.4.2.1.1 Definición del producto**

El producto, es todo aquello que puede proveer una satisfacción física o psicológica al usuario, representa un conjunto de valores que son recibidos por el consumidor al pasar a su posesión o uso.

Debe hacerse una descripción exacta del producto o los productos que se pretendan elaborar, por lo que es recomendable que se rijan por las normas de calidad según corresponda al producto que se elabora.

Los productos se pueden clasificar de la siguiente manera:

PRODUCTO	CONSUMIDOR
De consumo final (inmediato o duradero)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compara precios y calidad, más no los considera redituables.</li> </ul>
De compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere productos realizando comparaciones de precio, calidad, diseño y estilo, entre otros.</li> </ul>
Especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos específicos y de los cuales</li> </ul>



	no se aceptan sustitutos.
Imprevistos	<ul style="list-style-type: none"> <li>No son necesarios y, por tanto, no se requiere de una extensa campaña publicitaria para introducirlos en el mercado.</li> </ul>
Intermedios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son aquellos que forman parte de un producto final.</li> </ul>
De Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se emplean para realizar una actividad industrial.</li> </ul>

#### 4.4.2.1.2 Definición de servicio

El servicio, es el trabajo que se realiza para incrementar la utilidad de un bien material o para beneficiar al consumidor.

Es servicio se puede clasificar en:

SERVICIO	CONCEPTO
De bienes Materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para seleccionar, adquirir o instalar una variedad de equipo. (Por ejemplo: eléctrico, electrónico, mecánico o de cómputo).</li> </ul>
De beneficio al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cuanto al desarrollo de habilidades o técnicas para el trabajo, se incluyen capacitación y adiestramiento. Por ejemplo: abogados, médicos, turismo o contadores).</li> </ul>

#### **4.4.2.2 Análisis de la oferta**

El propósito de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una empresa puede y quiere poner a disposición del mercado un producto o servicio.

Para caracterizar a los productores y oferentes, se deben conocer los siguientes aspectos:

- Número de productores o prestadores de servicios.
- Localización
- Capacidad instalada y utilizada
- Posición y participación en el mercado
- Calidad y precio de los productos o servicios
- Planes de expansión
- Nexos o filiación con otras empresas nacionales o extranjeras

Es necesario hacer una comparación con las potencialidades de los artesanos a asociarse, para determinar hasta qué punto pueden y les conviene satisfacer un mercado específico.

#### **4.4.2.3 Análisis de la demanda**

El objetivo de la demanda es identificar los patrones de conducta o de comportamiento de quienes conforman el mercado objetivo del proyecto.

Para caracterizar a los demandantes o usuarios, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Número y dispersión geográfica.
- Hábitos de consumo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Gustos y preferencias.
- Tasas de consumo y periodos en que se realizan.
- Opinión sobre la proveeduría de los productos o servicios.

Esta va a permitir cuantificar la existencia de una demanda y será respaldada por las empresas promotoras del proyecto.

#### **4.4.2.4 Análisis de precio**

En cualquier mercado, las políticas seguidas en la fijación de precios son una parte muy importante de la producción y comercialización de productos y servicios.

Siempre que exista un cambio de propiedad o se suministren servicios surge un precio (valor estimado de algo). La fijación de precios se analiza de tres formas diferentes dependiendo de tres factores económicos a saber:

##### **1. Fijación de precios por costos.**

Se consideran todos los costos, incluyendo los administrativos que se hubieran calculado de acuerdo con los diferentes niveles esperados en la operación.

##### **2. Fijación de precios por demanda.**

El precio se fija en base a las leyes de la oferta y la demanda, si esta última es alta se fija un precio a niveles altos y si es baja se fija un precio bajo.

##### **3. Fijación de precios por competencia.**

Este método se utiliza debido a la dificultad de prever cómo reaccionarán, tanto los compradores como la competencia, ante cambios o diferencias en precios. Así que se fijan precios por medio de los que cobran los competidores.

Para el análisis de oferta, de demanda y de precio, se deberá hacer un estudio del comportamiento histórico nacional e internacional, del producto o servicio de por lo menos 5 años atrás, así como hacer proyecciones a 5 años, para pronosticar el comportamiento del producto o servicio.

#### **4.4.2.5 Análisis de la comercialización**

La comercialización es la actividad que permite al empresario hacer llegar un bien o servicio al consumidor.

Una buena comercialización es la que coloca el producto o servicio en un sitio y momento adecuado para dar satisfacción al consumidor, por lo que se hace necesario contar con los canales de distribución apropiados.

El canal de distribución es el camino que recorre un producto o servicio desde el fabricante hasta el consumidor. Esto no necesariamente se refiere a un camino físico, sino al camino comercial, pues incluye también las vinculaciones e interrelaciones que se establecen entre la empresa productora y los intermediarios para hacer llegar el producto o servicio al consumidor.

Es importante señalar la manera en que se pretende hacer llegar el producto o servicio al consumidor o usuario. De manera específica se deben destacar las ventajas que se tienen sobre los canales usados por la competencia.

También deberán señalarse las políticas y estrategias de venta que se emplearán en la comercialización, a manera de ejemplo:

- ✓ Los precios y sus condiciones (mayoreo, menudeo y precios diferenciales).
- ✓ El otorgamiento de crédito comercial (plazos, tasas de interés y tasa de interés moratorio).
- ✓ Descuentos y bonificaciones por pago oportuno o anticipado.
- ✓ Acuerdos exclusivos con el canal de distribución.
- ✓ Condiciones en el caso de otorgar concesiones, licencias y franquicias.

##### **4.4.2.5.1 Programa de ventas**

Teniendo reunida la información del mercado y el análisis correspondiente, se procede a desarrollar un programa de ventas conforme a los siguientes aspectos:

□ **Pronóstico de ventas**

Muestra las ventas esperadas en función del tiempo en unidades y pesos para cada producto y/o servicio y para cada segmento de mercado a atender.

Este pronóstico es importante, ya que los requerimientos del producto y/o servicio, se convertirán en necesidades de manufactura tales como mano de obra y materias primas e insumos.

□ **Publicidad y promoción**

Comprende la selección y los costos de promocionales y medios publicitarios que se requerirán para dar a conocer los productos y/o servicios sujetos del estudio y a generar el volumen de ventas esperadas.

□ **Presupuesto de gastos de ventas**

Se refiere a todos los gastos incurridos al contactar a los clientes, hacerles llegar el producto y/o servicio, así como cobrar lo vendido. Existen dos categorías de gastos de ventas:

**Directos:** comisiones de venta y gastos de distribución.

**Indirectos:** salarios del departamento de ventas, gastos de viajes y atención a clientes, entre otros.

El programa de ventas podría hacerse de la siguiente manera:

CONCEPTO	AÑO 1												AÑO 2...			
	MESES												MESES			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1-3	4-6	7-9	10-12
% Capacidad utilizada																
Ingresos por Venta																
Costos de promoción y publicidad																
Gastos de Venta																
Sueldos																
Comisiones																
Almacén																
Transporte																
Otros																

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

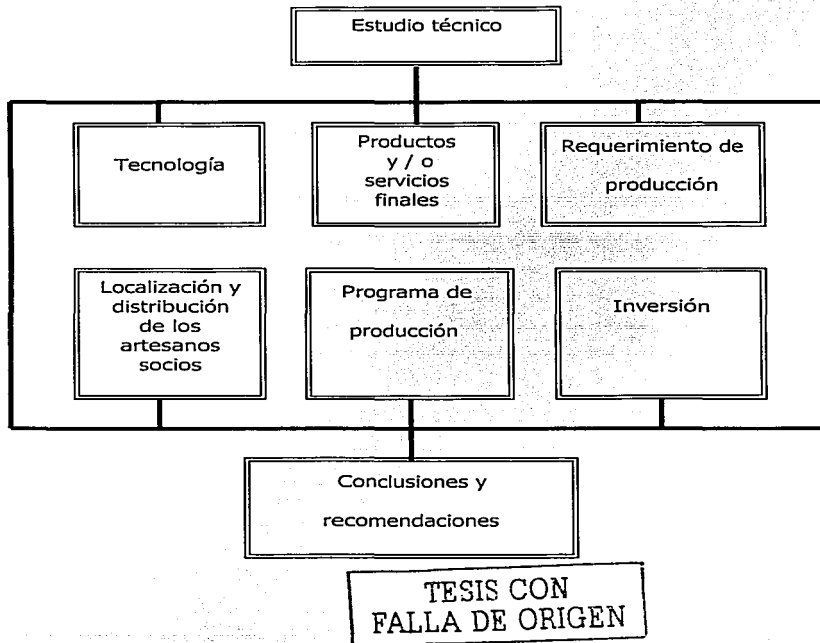
La capacidad instalada se refiere a la capacidad que los artesanos comprometerán en el proceso de asociación.

#### 4.4.2.6 Conclusiones y recomendaciones del estudio de mercado

Estas deben referirse a los aspectos positivos y negativos encontrados a lo largo de la investigación. Riesgos, trabas que se encontrarán y las condiciones favorables y desfavorables, así como toda la información que sea importante para decidir si se continúa con el proyecto o no.

#### 4.4.3 ESTUDIO TÉCNICO

El propósito de este análisis es verificar la posibilidad técnica que tienen los socios para fabricar el bien y/o prestar el servicio objeto del proyecto, para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:



#### 4.4.3.1 Tecnología

Se trata de determinar si la tecnología de la que disponen los asociados para el proceso de integración es la adecuada para fabricar el producto y/o prestar el servicio en las cantidades y calidad requeridas en el programa de ventas, elaborado en el análisis de la comercialización.

Inventario de la maquinaria y equipo que los socios comprometerán en el proceso de integración:

MAQUINARIA Y EQUIPO	MARCA	CANTIDAD	CAPACIDAD MENSUAL (unidad de medida) 1	CAPACIDAD MENSUAL (esperada) 2

- (1) Capacidad por maquinaria o equipo
- (2) Capacidad requerida de acuerdo al programa de ventas

Una vez que se cuenta con esta información, se deberá analizar si es necesario actualizar o renovar el parque industrial (maquinaria y equipo que los socios comprometerán en el proceso de la creación de la comercializadora) acorde a los objetivos del proyecto. En caso de ser positivo, se hará un análisis de la maquinaria o equipo que se requiera, así como de los proveedores, costos, capacidad y el tiempo de entrega, por lo que dichas necesidades podrían esquematizarse de la siguiente forma, con la finalidad de seleccionar la mejor opción:

MAQUINARIA O EQUIPO	PROVEEDOR	MARCA	CAPACIDAD MENSUAL (Unidad de medida)	COSTO	TIEMPO DE ENTREGA

#### 4.4.3.1.1 Mantenimiento

El mantenimiento es un aspecto que debe considerarse en un programa de producción, ya que la maquinaria y equipo pueden fallar o deteriorarse por antigüedad o por efectos de uso, las causas pueden ser inherentes al equipo o a factores externos. Esta situación representa un costo para las empresas, ya que deben de proceder a su restauración para continuar con la producción de los bienes o prestación de servicios. Es factible considerar medidas que disminuyan al mínimo la probabilidad de fallas y conservar así un determinado nivel de mantenimiento.

Tipos de mantenimiento:

TIPO MANTENIMIENTO	DEFINICIÓN
Por averías.	Las reparaciones consisten en ajustes rápidos hasta que condiciones del equipo exigen la reconstrucción, el ajuste general o la reposición del equipo.



Preventivo.	Maximiza el rendimiento del capital invertido en industrias controladas por procesos o por equipos. Objetivos principales de este mantenimiento son: prolongar la vida del equipo, minimizar los efectos de interrupciones imprevistas, llevar registros de rendimiento de máquinas.
Predictivo.	Es una técnica que permite prever las fallas y la reparación el reemplazo justamente antes de que reproduzca la falla.
Planeado Programado	Consiste en llevar a cabo las reparaciones interrupciones, indicadas por los sistemas de vigilancia mantenimiento preventivo y predictivo, a fin de minimizar rendimiento del personal de mantenimiento.

#### 4.4.3.2 Productos y/o servicios finales

Para tener un servicio o producto final es necesario seguir un proceso de producción, el cual consiste en:

La secuencia de operaciones, movimientos, almacenamientos e inspecciones, por medio de la cual las materias primas se convierten en un producto terminado. Esto se puede determinar por diferentes métodos para representar el proceso de producción, los más usados y conocidos son:

- ✓ El diagrama de bloques: Es un método muy sencillo, cada paso del proceso se encierra en un rectángulo o bloque uniéndolo con el posterior con una flecha indicando la dirección del proceso.
  - ✓ El diagrama de flujo: Este método es similar al diagrama de bloques, se explica el proceso de una forma más detallada y con más información e indicando la simbología de la actividad realizada como se indica a continuación:
- Operación: Cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico en un producto o componente. Se considera también el ensamble y desensamble.

- Transporte: Es la acción de movilizar el producto o componente en determinada operación de un sitio a otro o hacia algún punto de almacenamiento.
- Demora: Cualquier período en el que el producto o componente está esperando para alguna operación, inspección o transporte.
- Almacenamiento: Mantener el producto o componente guardado en un sitio hasta que se requiera para su uso o venta, éste puede ser un almacenamiento de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.
- Inspección: Comparación o verificación de alguna o varias características contra los estándares de calidad.
- Operación combinada: cuando se efectúan simultáneamente dos de las actividades antes mencionadas.
- Cursograma analítico: Es una técnica con información más detallada del proceso, se debe de indicar el tiempo de cada actividad y la distancia recorrida. Esta técnica se emplea cuando se tiene o se requiere un conocimiento casi perfecto del proceso, es también muy útil para visualizar si se requiere una nueva distribución de planta, ya que si se traza una línea siguiendo el flujo de las actividades, mientras menos recta sea esta línea nos indicará que se requiere una nueva distribución de planta.

Para los productos y/o servicio finales

Aquí se hará una descripción exacta del producto o servicio que los socios pretenden posicionar en el mercado, tomando en cuenta la lista de características estándar que se describen a continuación y agregar otras acordes a la actividad económica de los socios:

- Apariencia
- Peso
- Color
- Tamaño
- Durabilidad
- Versatilidad
- Rendimiento
- Calidad
- Precio

- Velocidad y precisión
- Facilidad de operación o uso
- Facilidad de mantenimiento o reparación
- Facilidad o costo de instalación
- Estilo del diseño y
- Empaque, entre otros.

Lo anterior permitirá tener una visión de las ventajas competitivas de cada uno de los productos a fabricar o servicios a prestar.

#### **4.4.3.3 Requerimientos de producción**

Existen diversos tipos de requerimientos que se tendrán que tomar en cuenta, con el objeto de conocer cuánto dinero y en qué periodos se necesitarán para realizar el proceso productivo; esto formará parte de la demanda del capital de trabajo para dotar de liquidez al proyecto de factibilidad.

A continuación se describen los requerimientos a considerar en el proceso de producción:

##### **4.4.3.3.1 Materias primas e insumos**

Con base en el programa de producción que se realizó se determinarán cuáles serán los requerimientos de materias primas e insumos, para lo cual se deberán listar a los proveedores y anotar los alcances de cada uno para suministrar estos últimos. A efecto de prevenir cualquier problema, que se pudiera presentar, se recomienda tener proveedores prospectos que en un momento dado puedan surtir los faltantes de materias primas e insumos con la calidad requerida.

TRABAJAR CON  
FALLA DE ORIGEN

Requerimientos de materias primas e insumos:

PROVEEDOR	MATERIAS PRIMAS O INSUMOS	CANTIDAD	FECHA DEL PEDIDO	PRECIO	DESCUENTOS

#### 4.4.3.3.2 Mano de obra

Se analizará si los artesanos socios cuentan con personal suficiente para desarrollar el proceso productivo y/o prestar el servicio objeto del proyecto, para lo cual se recomienda considerar lo siguiente:

- ✓ Mano de Obra Directa: El proceso del producto y/o servicio ayudará a determinar tanto la mano de obra requerida para producción como para manejo de materiales.
- ✓ Mano de Indirecta: Son todas aquellas personas que no están en el proceso de producción pero que influyen en éste, como son: supervisión, empaque y embarque, mantenimiento, almacenes, inspección y control de producción, entre otros.

Requerimientos de mano de obra:

PUESTO	No. DE PERSONAS	TIPO DE HABILIDAD O CAPACITACIÓN REQUERIDA	PREPARACIÓN	SALARIO POR PERSONA	SALARIO TOTAL MENSUAL	PRESTACIONES
Mano de obra directa						
Mano de obra indirecta						
TOTAL						

Cabe señalar que si los artesanos asociados no tienen el personal adecuado o necesario, al momento de realizar el proyecto de factibilidad económica-financiera deberán de programar la contratación del mismo y presupuestaria de acuerdo al calendario de su proyecto.

#### 4.4.3.3 Inventarios

Deberán ser suficientes para cubrir tanto la demanda de las operaciones como de las ventas, tomando en cuenta las fluctuaciones de las mismas, por lo cual se determinarán los máximos y mínimos de inventarios de acuerdo con las características de los productos. Cabe señalar que los inventarios deberán ser solamente de seguridad, a efecto de evitar costos adicionales en la producción.

Cuadro de presentación:

TIPO DE INVENTARIOS	CANTIDAD		CANTIDAD REAL	COSTOS		INVERSION
	MAXIMA	MINIMA		UNITARIO	TOTAL	
Materias Primas						
Producto en proceso						
Producto terminado						
Refacciones						

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

#### **4.4.3.4 Localización y distribución de los artesanos socios**

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo esta evaluación son:

- ✓ Geográficos: Se refieren a las condiciones naturales de cada zona geográfica del país (clima y vías de comunicación, entre otros).
- ✓ Institucionales: Relacionados con los programas y estrategias de desarrollo y descentralización industrial, permisos y uso de suelo, entre otros).
- ✓ Sociales: Adaptación del proyecto al ambiente y a la comunidad (escuelas y su nivel, capacitación de empleados y aspectos culturales, entre otros).
- ✓ Económicos: Costos de los suministros e insumos en una localidad determinada (mano de obra, materias primas, agua y energía eléctrica entre otras).

#### **A. Localización de los artesanos socios**

Por lo general, los artesanos que se van a asociar son los que tienen tiempo laborando y que tienen una localización establecida: en este caso, se especificará cuál es la dirección de cada uno de ellos. En caso de que se requiera hacer el estudio para la localización o reubicación de alguna de las plantas productivas, a continuación se describe la metodología a seguir.

Con el objeto de lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio, la localización de la empresa por lo general podrá orientarse en dos sentidos: uno de ellos es el mercado de consumo y, el otro, es hacia el mercado de insumos. En el caso de servicios la empresa deberá orientarse hacia el mercado de los usuarios de los mismos.

Si la cobertura de las empresas es a nivel nacional, se realizará un estudio de los estados más propicios y las ventajas para esta ubicación. Algunos de los aspectos que se deberán analizar para una mejor localización de la empresa son:

- ✓ Alternativas en función de los costos de transporte que involucran, tanto a los insumos como a la distribución física de los productos y/o servicios.
- ✓ Considerar cómo serán las reacciones comunitarias, qué efectos provocará la empresa y qué servicios tendrá la comunidad, entre otras.
- ✓ Indicar si la ubicación de alguno de los artesanos socios influyen en la ubicación de la nueva empresa, dado que es a ella a quien se le entregará la materia prima o si ésta es quien tiene el producto final, se trasladará a las bodegas de la empresa integradora, entre otras.
- ✓ Destacar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas.
- ✓ Seleccionar la mejor opción, indicando porque se eligió.
- ✓ Una vez que se determine la localización de la empresa, se deberá especificar cuál es la localización de cada una de las plantas productivas de los socios, así como de la comercializadora en función del mercado que van a atender, a efecto de que la comercializadora logre un mejor desempeño.

## **B. Distribución de los artesanos socios**

Es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

Los objetivos y principios básicos de una distribución de la planta son los siguientes:

- ✓ Integrar de manera organizada a hombres, máquinas y equipo auxiliar entre otros.
- ✓ Minimizar movimientos entre las operaciones.
- ✓ Arreglar las tareas de trabajo de manera secuencial y apropiada en cuanto a materiales y equipo evitando demoras.
- ✓ Tomar en cuenta las dimensiones del local tanto vertical como horizontal.
- ✓ Lograr una mayor seguridad y satisfacción del trabajador.
- ✓ Diseñar la distribución para ajustarse a un costo mínimo.

Se definirán en forma general las tareas que deben distribuirse, en donde se dirá la ubicación de maquinaria y/o equipo específico, ya que cada maquinaria debe ser

colocada en un sitio determinado, para así poder contar con las interrelaciones y configuraciones de las áreas principales.

Hay cuatro clases de distribución de planta que se describen a continuación:

TIPO DE DISTRIBUCIÓN	DEFINICIÓN
Posición Fija	Hombre y equipos se llevan al lugar de producción, por ejemplo: construcción de barcos, aviones, entre otros.
Por Proceso	Varios departamentos bien definidos y adaptados para la producción de un gran número de productos similares por ejemplo: fundiciones, talleres de costura, entre otros.
Por Producto	Producción continua (en línea de fabricación o ensamble). En cada paso del proceso el producto recibe un valor agregado, por ejemplo: líneas de ensamble automotriz, envasado de cualquier producto, entre otros.
Grupos Tecnológicos	Agrupar piezas de características comunes en familias y le designan una línea de producción capaz de producir cualquier pieza de esta familia.

Definir el tipo de la distribución de las plantas productivas de los socios se vuelve un aspecto importante ya que de esto dependerá en buena medida el desarrollo del producto o servicio al menor costo y con la mejor calidad.

#### 4.4.3.5 Programa de producción

La función es coordinar la fabricación del producto y hacerla más eficiente, minimizando pérdidas en el tiempo de uso, tanto de la maquinaria y el equipo, como de la mano de obra. Con este programa se podrá visualizar cuáles son los meses en los que hay una mayor demanda del producto o servicio, y poder dar una solución para satisfacer la demanda.



Cuadro de presentación:

CONCEPTO	AÑO 1 MESES												AÑO 2 MESES				AÑO 3 ... MESES			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
Ventas (vol.)																				
Producción (vol.)																				
Materias Primas (vol.)																				
Inventarios (vol.)																				
Mantenimiento (programación)																				

#### 4.4.3.6 Inversión

A lo largo de este estudio se han realizado estimaciones de costos e inversiones del proceso productivo, por lo que a continuación, en este apartado, se llevará a cabo una compilación de los mismos.

Cuadro de presentación:

ETAPAS	Implantación – Instalación – Arranque - Plena capacidad - Crecimiento																			
PERÍODO	AÑO 1												AÑO 2				AÑO 3 ...			
	MESES												MESES				MESES			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-12			
Porcentaje de capacidad utilizada																				
Maquinaria y equipo																				



#### **4.4.4.1 Funciones de la Comercializadora**

Se deberán plantear los objetivos específicos de cada área funcional y las actividades que desarrollarán para alcanzar sus objetivos y metas.

A manera de ejemplo y sin ser limitativos, a continuación se presentan algunas de las funciones que puede desarrollar la comercializadora, las cuales serán acordes a cada grupo en particular.

##### **a) Tecnológicos**

- ✓ Adquirir, adaptar, asimilar e innovar tecnología.
- ✓ Modernizar la maquinaria y el equipo.
- ✓ Planear el proceso productivo.
- ✓ Instalar laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos: diversificar y desarrollar nuevos productos, así como realizar pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.
- ✓ Implantar programas continuos de calidad.

##### **b) Promoción y comercialización**

- ✓ Buscar mercados tanto nacionales como de exportación.
- ✓ Aplicar técnicas de mercadotecnia y publicidad para venta de sus productos.
- ✓ Elaborar catálogos promocionales.
- ✓ Participar en ferias y exposiciones.

##### **c) Diseño**

- ✓ Accesar a servicios especializados de diseño.
- ✓ Desarrollar mejores diseños, novedoso, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor para lograr mayor penetración en los mercados.
- ✓ Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.
- ✓ Seleccionar diseños de vanguardia.

d) Subcontratación

- ✓ Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas
- ✓ Articular empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas.
- ✓ Contar con servicios de ingeniería especializada para promover la venta de procesos industriales.
- ✓ Homologar la producción de los subcontratistas.
- ✓ Consolidar ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes.
- ✓ Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.

e) Financiamiento

- ✓ Gestionar, por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.
- ✓ Mejorar su posición financiera a través de asesoría especializada.
- ✓ Promover las coinversiones y alianzas estratégicas.

f) Actividades en común

- ✓ Vender la producción por cuenta de los socios.
- ✓ Promover la colocación de ofertas consolidadas.
- ✓ Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra.
- ✓ Adquirir tecnología y asistencia técnica.
- ✓ Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo.
- ✓ Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.
- ✓ Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

g) Aprovechamiento de residuos industriales

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Asesorar a los asociados para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.
- ✓ Propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

h) Gestiones administrativas

- ✓ Asesorar y gestionar sobre los trámites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran los socios para la operación de sus empresas.

Asimismo, se deberán programar los ingresos que tendrá la comercializadora por los servicios a sus socios.

Cuadro de presentación:

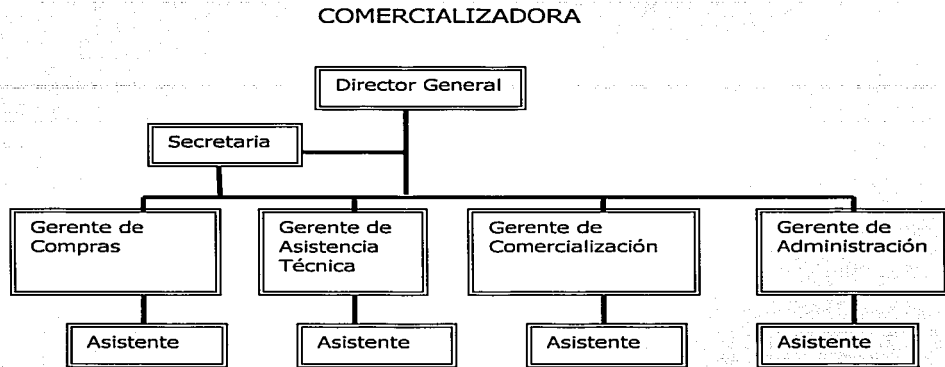
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3 ...
	MONTO	MONTO	MONTO
Servicios especializados a sus asociados			
Cuotas			
Comisiones			
Servicios a terceros (hasta 10% de sus ingresos totales)			
TOTAL			

#### 4.4.4.2 Organigrama Funcional

Este apartado se desarrollará de acuerdo a las áreas funcionales que se hayan determinado en el punto anterior.

A partir de un organigrama base, la organización puede crecer agregando áreas funcionales según se requieran en el proyecto.

A continuación se presenta un organigrama tipo (únicamente ilustrativo):



#### **4.4.4.3 Perfil de los Directivos**

Se hará una descripción de cada puesto directivo lo más exacto posible, con el propósito de buscar a las personas que más se ajusten a lo demandado en cada área, determinadas en las funciones de la empresa.

#### **4.4.4.4 Personal Operativo**

La especialidad y cantidad de personal operativo requerido se determinarán en función del alcance del proyecto y la necesidad de reforzar las áreas en donde se hayan identificado debilidades a subsanar.

Tomando como base la información del punto sobre el perfil de los directivos y de este apartado, se procederá a elaborar el cuadro de sueldos y salarios como a continuación se describe:

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Salarios del personal de la comercializadora:**

CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3 ...	
	EMPLEADOS #	SUELDO MENSUAL	EMPLEADOS #	SUELDO MENSUAL	EMPLEADOS #	SUELDO MENSUAL
Director general						
Gerentes						
Asistentes						
Secretaria						
SUBTOTAL						
Prestaciones previsión social						
TOTAL						

**4.4.4.5 Proyección de Gastos**

A continuación, se describirán las erogaciones que tendrán que hacer los socios para formalizar la empresa integradora, así como para ponerla en operación. Se presentan los cuadros enunciativos de los conceptos a considerar en este apartado.

**Gastos preoperativos:**

CONCEPTO	COSTO
Capital social	
Acta constitutiva	
Proyecto de factibilidad económica-financiera	
Oficina (adquisición o renta)	
TOTAL	

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Gastos de operación:

CONCEPTO	
Adquisición de equipo de oficina	
Sueldos y salarios	
Cuotas IMSS	
Retiro Cesantía y Vejez	
INFONAVIT	
Papelería y artículos de escritorio	
Teléfono y fax	
Luz y fuerza motriz	
Renta del local	
Honorarios	
Mantenimiento de oficina	
Mantenimiento y reparación	
Gasolina	
Otros	
TOTAL	

#### 4.4.4.6 Inversión

Se determinará sumando los conceptos considerados en el punto anterior. Esta inversión se debe incluir en el Estudio Económico-financiero, en donde se desglosa la inversión total del proyecto.

## 4.5 CASO PRÁCTICO

### 4.5.1 ACTA CONSTITUTIVA

Modelo de acta constitutiva para la creación de una comercializadora:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN





comercializadora, sin perjuicio de que dichos servicios se brinden a terceras personas.

e) Prestar a los artesanos socios, los servicios especializados en las áreas fiscal, legal, administrativa, financiera y mercadológica.

f) Prestar servicio de enlace de empresarios de diversas actividades y empresas prestadoras de servicios, propiciando una convivencia que les permitan hacer negocios e iniciar relaciones que estimulen alianzas entre sus integrantes bajo una asesoría especializada. Así como promover la integración de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, otorgándoles asesoría especializada respecto a la constitución de las mismas.

g) Fomentar el desarrollo empresarial que induzca a una conducta gerencial más eficiente y competitiva en un marco de asociación e intercambio de ideas que le permita a los artesanos incorporar nuevas formas de gestión en su taller, así como llevar a cabo la capacitación de las estructuras directivas, gerenciales, mandos, medios, técnico operativo y de la mano de obra.

h) Organizar convenciones, conferencias, seminarios, cursos y programas interdisciplinarios, nacionales e internacionales, donde se contará con la participación de destacados expertos en el medio empresarial, fiscal, financiero, administrativo, legal, de comunicaciones, de informática y de mercadotecnia con el objetivo de compartir experiencias y conocimientos, a través de dinámicas que le permitan a los artesanos socios realizar acciones concretas en cada una de sus actividades, con la finalidad de incrementar su productividad y competitividad.

i) Realizar las gestiones necesarias a favor de los artesanos socios para obtener de las autoridades federales, estatales y municipales los apoyos y facilidades de acuerdo a las facultades puedan otorgar a las comercializadoras.

j) Promover, gestionar y concretar financiamientos ante las diversas instituciones financieras y de crédito, con el objeto de diseñar programas especiales a efecto de favorecer el equipo y modernizar a las comercializadoras en condiciones preferenciales.

k) Desarrollar los sistemas informáticos y de comunicación para prestar los servicios de asistencia empresarial, en forma remota por medio de equipos informáticos vía teléfono, satélite y a través de redes nacionales e internacionales de comunicación.

l) Presentar los servicios de promoción y comercialización, con el propósito de incrementar y diversificar la participación de los artesanos asociados en los mercados internos y de exportación, así como abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado, catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones.

m) Realizar y promover el desarrollo de la investigación científica y tecnológica, así como toda clase de actividades culturales, educacionales, de convivencia y

deportivas, a fin de proporcionar un conocimiento actualizado y avanzado sobre las tendencias del desarrollo social y económico.

n) Realizar análisis y estudios en las leyes, reglamentos, decretos y ordenamientos hegemónicos, para su divulgación entre los socios, así como para quien lo solicite a nivel nacional e internacional.

o) Establecer contacto con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, con objetivos similares a fin de intercambiar conocimientos, experiencias adquiridas, creatividad, innovaciones y en general su implantación, mismas que fomenten el desarrollo profesional, empresarial, cultural, científico y tecnológico.

p) Editar y publicar libros de consulta, revistas, artículos, folletos, boletines, periódicos, así como producir programas de televisión, radiofónicos y por cualquier medio de comunicación, en las áreas empresariales, culturales, científicas o tecnológicas.

q) Gestionar ante los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, el otorgamiento de becas, donaciones y apoyos financieros para la elaboración de estudios, el desarrollo de proyectos de inversión y su implementación para fomentar el desarrollo empresarial, cultural, científico o tecnológico.

r) La compraventa de todo tipo de bienes muebles e inmuebles, así como la construcción y arrendamiento de los mismos, siempre relacionados con su objeto social.

s) Adquirir, enajenar y en general negociar todo tipo de acciones, derechos, partes sociales y cualquier título — valor permitido por la ley, a sociedades mercantiles o civiles a excepción de las comercializadoras por lo que queda prohibido participar directa o indirectamente en el capital social de las comercializadoras.

t) La emisión, suscripción, aceptación, endoso, aval, de cualesquiera títulos o valores mobiliarios que la Ley permita.

u) Obtener o conceder préstamos otorgando y recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar o avalar toda clase de títulos de crédito y otorgar fianzas o garantías de cualquier clase respecto de las obligaciones contraídas o de los títulos emitidos o aceptados por terceros.

v) La prestación y contratación de servicios técnicos, consultivos de asesoría y administrativos, así como la celebración de los contratos o convenios para la realización de estos fines.

w) Girar en el ramo de comisiones y aceptar el desempeño de representación de negocios de toda especie.

x) La importación, exportación, fabricación, compra venta de todos los productos necesarios para la consecución de los fines sociales.

y) En general, la ejecución de todos los actos, la celebración de todos los contratos y la realización de todas las operaciones permitidas por la Ley que se relacione con todo o parte del objeto enunciado y todo aquello que sirva para la buena marcha y desarrollo de la comercializadora y sus asociados.

TERERA: La duración de la sociedad será de 99 (noventa y nueve) años contando a partir de la firma de la escritura constitutiva.

CUARTA: El domicilio de la sociedad será la Ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato, sin embargo, podrá establecer agencias o sucursales en cualquier parte de la República o del extranjero y someterse a los domicilios convencionales en los contratos que celebre. Los accionistas quedan sometidos, en cuanto a sus relaciones con la sociedad, a la jurisdicción de los tribunales y autoridades del domicilio de la sociedad, con renuncia expresa del fuero de sus respectivos domicilios personales.

QUINTA: La sociedad es de nacionalidad mexicana y sus socios convienen, de conformidad con la fracción I del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el artículo 31 del Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera en que: "Todo extranjero que en el acto de la Constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de uno y otro.

#### **4.5.1.1 CAPITAL SOCIAL**

SEXTA: El capital social de la sociedad es variable e ilimitado; el capital social mínimo es de \$ 50, 000. 00 (Cincuenta mil pesos 00/100 m.n.) representado por.... acciones nominativas sin valor nominal cada una totalmente suscritas y pagadas.

Ningún accionista podrá tener más de 30% del capital social de la sociedad por sí mismo o a través de otra persona.

Tendrán la calidad de socios los artesanos socios que adquieran acciones de la comercializadora, siempre y cuando sean usuarios de los servicios que presta esta última.

El capital social será susceptible de aumentarse y disminuirse por acuerdo de la asamblea general ordinaria de accionistas, a excepción de cuando se quiera

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

disminuir o aumentar a una cantidad menor o mayor a el capital mínimo de la sociedad, en tal caso, se requeriría de asamblea extraordinaria cumpliendo con los requisitos del artículo 9 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y sin afectar el límite requerido por el artículo 89 de la misma Ley.

En caso de aumento de capital social, los accionistas tendrán derechos preferentes para suscribirlo en proporción al número de acciones de que sean titulares. Tal derecho de preferencia deberá ejercitarse dentro de los 15 días siguientes a la fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación, o en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio social, del acuerdo de la asamblea que haya decretado dicho aumento; sin embargo, si en la asamblea estuviera representada la totalidad del capital social, podrá hacerse el aumento en ese momento.

Las disminuciones del capital social podrán efectuarse por retiro de aportaciones de accionistas, para liberarlos de exhibiciones no realizadas, para mortizar acciones con utilidades distribuibles o para absorber pérdidas.

A falta de resolución expresa de la asamblea que haya decretado un aumento o disminución del capital, el administrador único o el consejo de administración, podrán determinar el tiempo y la forma en que deberá hacerse la suscripción, pago o amortización procedente según el caso.

**SÉPTIMA:** El capital social de la sociedad estará representado por acciones nominativas, las cuales podrán clasificarse en comunes y preferentes de voto limitado y tendrán la serie que la asamblea correspondiente le designe, pero sin expresar en el título ningún valor nominal.

Las acciones representativas del capital podrán ser emitidas por acuerdo de la asamblea ordinaria de accionistas como resultado de aportaciones en efectivo o en especie, por la capitalización de primas sobre acciones, capitalización de utilidades retenidas, de reservas de valuación, revaluación, por aportaciones previas de los accionistas o cualquier otro concepto.

**OCTAVA:** Los certificados provisionales o los títulos definitivos que representen las acciones deberán llenar todos los requisitos establecidos en el artículo ciento veinticinco de la Ley General de Sociedades Mercantiles, excepto el valor nominal y podrán amparar una o más acciones y serán firmados por dos miembros del consejo de administración o por el administrador único.

TRABAJOS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las acciones, en su caso, emitidas y no suscritas al tiempo de aumentar el capital, serán guardadas en la caja de la sociedad para entregarse a medida que vaya realizándose la suscripción.

Las acciones preferentes tendrán derecho a un dividendo preferente del 5% de su valor nominal sobre las utilidades decretadas por la sociedad de conformidad con el artículo 113 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

NOVENA: La sociedad llevará un registro de acciones nominativas con los datos que establece el artículo ciento veintiocho de la Ley General de Sociedades Mercantiles y se consideran accionistas a los que aparezcan como tales en el mismo. La Sociedad deberá inscribir en el citado registro a petición de cualquier tenedor, las transmisiones que se efectúen.

La transmisión de las acciones, salvo caso de muerte, sólo se hará con la autorización de la asamblea de accionistas, la cual podrá negar dicha autorización, designando a otro comprador en las mismas condiciones que el anterior.

Toda venta o enajenación efectuada en contraposición a la disposición anterior, será nula; este pacto se consignará en los títulos que amparen las acciones y los certificados provisionales.

#### **4.5.1.2 DE LOS SOCIOS**

DÉCIMA: Podrán ser socios de la comercializadora, las personas físicas o morales que estén constituidas como unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana.

DÉCIMA PRIMERA: El ingreso de los socios a la comercializadora, se hará mediante las adquisiciones nominativas cuyo valor y admisión del socio lo establecerá la asamblea de accionistas.

DÉCIMA SEGUNDA: Son derechos y obligaciones de los socios:

1. Pagar el valor de las acciones que suscriban dentro de los plazos que les señale la asamblea general.

2. Concurrir a las asambleas generales.
3. Hacer uso de los servicios que presta la comercializadora.
4. Pagar a la comercializadora las cuotas, el valor de los servicios prestados, según lo establezca la administración de la sociedad.
5. Percibir las utilidades en los términos que arroje el balance anual.
6. Cumplir en tiempo y condiciones los compromisos contraídos con la comercializadora.
7. Solicitar y obtener de la administración, de las comisiones y de los gerentes, toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la sociedad.
8. Ejercitar los cargos, puestos y comisiones que le encomienda la asamblea general o la administración de la sociedad.
9. Las demás que les confieren los presentes estatutos.

**DÉCIMA TERCERA:** La calidad de socio se pierde:

1. Por enajenación de las acciones.
2. Por separación voluntaria.
3. Por exclusión.
4. Por resolución judicial.

**DÉCIMA CUARTA:** Son causas de exclusión:

1. El incumplimiento al contrato social.
2. Negarse sin causa justificada, o hacer uso de los servicios que presta la comercializadora.
3. Dejar de tener la calidad de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana.
4. Cualquier otra que se traduzca en un perjuicio grave para la sociedad a juicio de la asamblea.

**DÉCIMA QUINTA:** La exclusión a que se refiere el artículo anterior procederá por acuerdo de la asamblea general o de la administración de la sociedad.

El socio excluido será liquidado en atención a su participación en el haber social de la sociedad, en la forma y términos que determine la administración, sin que esto ponga en peligro la subsistencia de la empresa.

TEXTO CON  
FALLA DE ORIGEN

### **4.5.1.3 ASAMBLEA DE ACCIONISTAS**

**DÉCIMA SEXTA:** La suprema autoridad de la sociedad radica en la asamblea general de accionistas que podrá ser extraordinaria u ordinaria. Las Asambleas celebradas para discutir cualesquiera de los asuntos a que se refiere el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y aquellos para los que la Ley o estos estatutos exijan un quórum especial serán extraordinarias; todas las demás asambleas serán ordinarias.

**DÉCIMA SÉPTIMA:** Las asambleas ordinarias se celebrarán por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social. Las asambleas extraordinarias se reunirán en cualquier tiempo cuando sean convocadas al efecto por el órgano de administración o por el comisario para tratar los asuntos a que se refiere el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles o aquellos para los que la Ley o los presentes estatutos exijan un quórum especial.

**DÉCIMA OCTAVA:** Las asambleas deberán celebrarse en el domicilio social, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

**DÉCIMA NOVENA:** Las convocatorias para asambleas generales de accionistas serán hechas por el órgano de administración o en su caso, por el comisario. Sin embargo los accionistas que representen por lo menos el treinta y tres por ciento del capital social, podrán solicitar por escrito en cualquier tiempo que el órgano de administración o el comisario convoquen, a una asamblea general de accionistas para discutir los asuntos especificados en su solicitud. Todo dueño de una acción tendrá el mismo derecho en cualquiera de los casos a que se refiere el artículo 185 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Si el órgano de administración o el comisario no hicieran la convocatoria dentro de los quince días siguiente a la fecha de la solicitud, un Juez de lo civil o de Distrito del domicilio de la sociedad lo hará a petición de cualesquiera de los interesados, quienes deberán exhibir sus acciones para este objeto.

**VIGÉSIMA.** La convocatoria para asamblea deberá ser firmada por quien la haga y contendrá la orden del día, lugar, fecha y hora de la reunión, en la inteligencia de que no podrá tratarse ningún asunto que no esté incluido expresamente en ella, salvo los casos en que asista la totalidad de los accionistas, esto es, se encuentra representada la totalidad del capital social y se acuerde por unanimidad de votos que se trate el asunto. Las convocatorias deberán publicarse según lo establecen los artículos 186 y 187 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Sin embargo,

TRAFIC CON  
FALLA DE ORIGEN



serán válidas todas las resoluciones de la asamblea en las que en el momento de la votación haya estado representada la totalidad de las acciones.

**VIGÉSIMA PRIMERA:** Las asambleas podrán reunirse sin previa convocatoria y sus acuerdos serán válidos si el capital social está totalmente representado en el momento de la votación.

**VIGÉSIMA SEGUNDA:** En las asambleas cada acción tendrá derecho a un voto, sin embargo, las acciones preferentes de voto limitado sólo tendrán este derecho en las asambleas extraordinarias que se reúnan para tratar los asuntos comprendidos en las fracciones I, II, IV, V, VI y VII del artículo 182 de la ley General de Sociedades Mercantiles.

**VIGÉSIMA TERCERA:** Los accionistas podrán ser representados en las asambleas por la persona o personas que designen por simple carta poder firmada ante dos testigos, pudiendo ser dichos poderes generales o amplios, o bien, insertar en las mencionadas cartas las instituciones necesarias para el correcto ejercicio de derecho de voto.

**VIGÉSIMA CUARTA:** Para concurrir a las asambleas, los accionistas deberán depositar sus acciones en la secretaría de la sociedad o en cualquier Institución Bancaria Nacional o Extranjera, antes de la apertura de la asamblea. Cuando el depósito se haga en instituciones de crédito, la Institución que reciba el depósito podrá expedir el certificado relativo o notificar por carta o telegráficamente a la Secretaría de la Sociedad la constitución del depósito y el nombre de la persona a que haya conferido poder.

En caso de que el accionista hubiera extraviado sus acciones o las olvide al momento de acudir a la asamblea, se acreditará su calidad de accionista y el número de sus acciones a través de la certificación que realice el secretario de la asamblea en el libro de accionistas que lleva la sociedad.

**VIGÉSIMA QUINTA:** Las asambleas serán presididas por el administrador único o por el presidente del consejo de administración. En caso de que estuvieran ausentes, por quienes deban sustituirlos en sus funciones y, en su defecto, por el accionista nombrado por mayoría de votos por los accionistas presentes. El presidente nombrará escrutadores a dos de los accionistas concurrentes, quienes formularán la lista de asistencia y certificarán la presencia del quórum legal o

TRIPS CON  
FALLA DE ORIGEN

estatutario en su caso. Hecho la anterior, el presidente declarará instalada la asamblea y procederá a tratar los asuntos de la orden del día.

**VIGÉSIMA SEXTA:** Para que una asamblea general ordinaria se considere legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, será necesario que esté representado, por lo menos, el cincuenta por ciento del capital social. En caso de segunda convocatoria la asamblea ordinaria de accionistas se instalará legítimamente cualesquiera que sea el número de acciones que sean representadas por los concurrentes.

**VIGÉSIMA SÉPTIMA:** Para que una asamblea general, extraordinaria se considere legalmente reunida en virtud de la primera convocatoria, será necesario que esté representado el setenta y cinco por ciento del capital social y sus resoluciones se tomarán por el voto de las acciones que representen, por lo menos la mitad del capital social.

En virtud de segunda convocatoria, será necesario que esté representado, mínimo, el 50% del capital social y sus resoluciones se tomarán por el voto favorable del número de acciones que representen, por lo menos, la mitad del capital social.

**VIGÉSIMA OCTAVA:** Si el día de la asamblea no pudieran tratarse, por falta de tiempo, todos los asuntos para los cuales fue convocada, podrán suspenderse para proseguir el día siguiente, o en la fecha que se acuerde, a la hora que se fije, sin necesidad de nueva convocatoria.

**VIGÉSIMA NOVENA:** Una vez que se declare instalada la asamblea, los accionistas no podrán desintegrarla para evitar su celebración. Los accionistas que se retiren o que no concurren a la reanudación de una asamblea que se hubiera suspendido por falta de tiempo, se entenderá que emiten su voto en el sentido de la mayoría de los presentes.

**TRIGÉSIMA:** De toda asamblea se levantará acta en el libro respectivo, que deberá contener: la fecha de su celebración, los asistentes a ella, el número de votos de que puedan hacer uso, los acuerdos que se tomen, y la firma de las personas que funjan como presidente y secretario de la misma, del comisionario que asistiera y de las demás personas que quisieran hacerlo.

**TRIGÉSIMA PRIMERA:** Los acuerdos tomados en contravención a las cláusulas anteriores serán nulos, a excepción de las resoluciones tomadas fuera de la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

asamblea, por unanimidad de los accionistas que representen la totalidad de las acciones con derecho a voto o de la categoría especial de acciones que se trate, en su caso, tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieran sido adoptadas reunidos en asamblea general o especial, respectivamente, siempre que se confirme por escrito.

#### **4.5.1.4 ADMINISTRACIÓN**

TRIGÉSIMA SEGUNDA: La Dirección y Administración de la sociedad estarán a cargo de un administrador único o bien de un Consejo de Administración integrado por el número de miembros que designe la asamblea ordinaria de accionistas de la Sociedad.

En el caso del Consejo de Administración, los integrantes serán elegidos por la Asamblea, dejando a salvo el derecho de los accionistas minoritarios que representan al menos el veinticinco por ciento del capital social, quienes tendrán derecho a designar a un miembro del consejo de administración.

TRIGÉSIMA TERCERA: La duración del cargo de consejero será por tiempo indefinido, sin perjuicio, a sus administradores o de reelegirlos, dejando a salvo lo dispuesto por el artículo 154 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

TRIGÉSIMA CUARTA: El Administrador Único o el Presidente del Consejo de Administración, en su caso, será el representante legal de la sociedad y tendrán por lo tanto, las siguientes atribuciones.

- ✓ Administrar los negocios y bienes de la Sociedad con poder general en los términos del artículo 2554 del código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los Códigos Civiles para los Estados de la República.
- ✓ Representar a la Sociedad con poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley, sin limitación alguna, en los términos de los artículos 2554 párrafo primero y 2587 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los Códigos civiles para los Estados de la República estando facultado inclusive para promover el Juicio de Amparo, seguirlo en todos sus trámites desistirse de él.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Representar a la Sociedad con poder general para actos de dominio, en los términos del tercer párrafo del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los Códigos civiles para los Estados de la República.
- ✓ Representar a la Sociedad como gerente laboral, con poder general para actos de administración laboral, en los términos de los artículos 11 y 682 de la Ley Federal del Trabajo, ante las Juntas Locales y Federales de Conciliación y Locales y Federales de Conciliación y Arbitraje.
- ✓ Celebrar convenios con el Gobierno Federal en los términos de las fracciones I y IV del artículo 27 Constitucional, su Ley Orgánica y los Reglamentos de ésta.
- ✓ Formular y presentar querellas, denuncias o acusaciones y coadyuvar con el Ministerio Público en procesos penales, pudiendo constituir a la Sociedad como parte Civil en dichos procesos y otorgar perdones cuando a su juicio el caso lo amerite.
- ✓ Adquirir participación en el capital de otras sociedades.
- ✓ Abrir y cancelar cuentas bancarias a nombre de la Sociedad, con facultades de designar y autorizar personas que giren a cargo de las mismas.
- ✓ Otorgar y suscribir títulos de crédito a nombre de la Sociedad en los términos del artículo 90 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- ✓ Conferir poderes generales o especiales con facultades de sustitución o sin ellas revocarlos.
- ✓ Nombrar y remover a los gerentes, subgerentes, apoderados, agentes y empleados de la Sociedad, determinados sus atribuciones, condiciones de trabajo y remuneración.
- ✓ Celebrar contratos individuales y colectivos de trabajo e intervenir en la formación de los reglamentos interiores de trabajo.

- ✓ Delegar sus facultades en uno o varios consejeros, en casos determinados, señalándoles sus atribuciones para que las ejerciten en los términos correspondientes.
- ✓ Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias de accionistas, ejecutar sus acuerdos y en general, llevar a cabo los actos y operaciones que fueren necesarios o convenientes para los fines de la sociedad, con excepción de los expresamente reservados por la Ley o por estatutos a la asamblea.

**TRIGÉSIMA QUINTA:** El presidente del Consejo Administrativo o el Administrador Único será el representante legal y cumplirá sus acuerdos sin necesidad de autorización especial alguna; gozará de las facultades que la Ley expresamente le confiera, las que podrán ser ampliadas por la Asamblea.

**TRIGÉSIMA SEXTA:** A falta del Administrador Único o bien de uno o más miembros del Consejo de Administración, será sustituido por la persona que la asamblea general ordinaria elija, con excepción del cargo del Presidente del Consejo de Administración el cual será suplido por el secretario del mismo, quien ocupará ese puesto, cuando por cualquier circunstancia quedara vacante dicho cargo.

**TRIGÉSIMA SÉPTIMA:** Los administradores en ejercicio, los gerentes y los demás funcionarios que por acuerdo del Consejo de Administración o del Administrador Único desempeñen labores de dirección garantizarán su gestión depositando en la Tesorería de la Sociedad la suma de \$ 1.00 (un peso 00/100 m.n.) o una acción del capital social y otorgarán fianza a satisfacción de la Asamblea sin perjuicio de que la Asamblea exija en cada caso, una mayor o distinta garantía.

**TRIGÉSIMA OCTAVA:** La Administración, el Gerente o Director General de la Sociedad, tendrá las facultades y obligaciones siguientes:

- Administrar ampliamente los negocios, bienes y fondos de la sociedad; efectuar cobros, pagos; suscribir toda clase de títulos de crédito, contratar financiamientos en condiciones de fomento, en beneficio de sus asociados.
- Contratar al personal especializado para la prestación de los servicios a las comercializadoras, mismo que deberá ser calificado para el desempeño de sus actividades y ajeno a la sociedad.
- Proporcionar los servicios especializados para eficientar la organización de la comercializadora.

IMPRESO CON  
FALLA DE ORIGEN

- Proporcionar la información financiera que le sea requerida por la administración de la sociedad.
- Los demás que le confieren los presentes estatutos y las que le delegue la asamblea general de accionistas.

#### **4.5.1.5 VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD**

TRIGÉSIMA NOVENA: La vigilancia de las operaciones sociales estará encomendada a un comisario que designará la Asamblea Ordinaria de accionistas. La Asamblea podrá designar también un comisario suplente.

CUADRAGÉSIMA: El comisario durará en sus funciones por tiempo indefinido y podrá ser reelecto, pero continuará con el ejercicio de su cargo mientras no tome posesión la persona que haya de sustituirlo.

CUADRAGÉSIMA PRIMERA: El comisario tendrá las facultades y obligaciones enumeradas en el artículo 166 de la ley General de Sociedades Mercantiles.

CUADRAGÉSIMA SEGUNDA: El comisario caucionará el desempeño de su cargo en los mismos términos de la cláusula TRIGÉSIMA SÉPTIMA.

CUADRAGÉSIMA TERCERA: El comisario recibirá la remuneración que anualmente señale la asamblea de accionistas.

#### **4.5.1.6 EJERCICIOS SOCIALES E INFORMACIÓN FINANCIERA**

CUADRAGÉSIMA CUARTA: La Asamblea General ordinaria de accionistas determinará las fechas de iniciación y clausura de los ejercicios sociales, según convengan a los intereses de la sociedad.

CUADRAGÉSIMA QUINTA: Dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social se presentará a la asamblea de accionistas un informe que incluirá, por lo menos, un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por los administradores y, en su caso, sobre los principales proyectos existentes; un informe en el que declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables

y de información seguidos en la preparación de la información financiera; un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre de ejercicio; un estado que demuestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio; un estado que demuestre, los cambios en la situación financiera durante el ejercicio; un estado que demuestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social acaecidos durante el ejercicio; las notas que sean necesarias para complementar o aclarar la información que suministren los estados anteriores.

**CUADRAGÉSIMA SEXTA:** La presentación de la información financiera corresponderá al órgano de administración. El informe junto con los documentos justificativos sobre la marcha de los negocios sociales será entregado al comisario cuando menos con treinta días de anticipación a la fecha fijada para la asamblea general anual ordinaria de accionistas.

**CUADRAGÉSIMA SÉPTIMA:** El comisario, por lo menos quince días antes de la fecha de la asamblea general anual ordinaria de accionistas, rendirá un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por los requisitos del artículo 166, fracción IV de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

**CUADRAGÉSIMA OCTAVA:** La información financiera, sus anexos, y el informe del comisario, permanecerán en poder del órgano administrativo durante los quince días anteriores a la fecha de la asamblea general para que puedan ser examinados por los accionistas en las oficinas de la Sociedad, quienes podrán solicitar copias del informe correspondiente.

**CUADRAGÉSIMA NOVENA:** Las utilidades de la empresa se distribuirán según lo determine la Asamblea ordinaria de accionistas correspondiente.

**QUINCUAGÉSIMA:** Las pérdidas, si existieran, serán absorbidas primero por los fondos de reserva, por el capital social, o en su caso, la asamblea correspondiente determinará la forma de términos en que se deban resarcir, dejando a salvo lo dispuesto por el artículo 18 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

#### **4.5.1.7 DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

**QUINCUAGÉSIMA PRIMERA:** La Sociedad se disolverá por cualesquiera de las causas enumeradas en el artículo 229 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

**QUINCUAGÉSIMA SEGUNDA:** Disuelta la sociedad se pondrá en estado de liquidación. La liquidación se encomendará a uno o más liquidadores nombrados por la Asamblea General extraordinaria de accionistas. Si la asamblea no hiciera dicho nombramiento, un Juez de los Civil o de Distrito del domicilio de la sociedad, lo hará a petición de cualquier accionista.

**QUINCUAGÉSIMA TERCERA:** A falta de instrucciones expresas dadas en contrario por la asamblea a los liquidadores, la liquidación se practicará de acuerdo con las siguientes bases generales:

- ✓ Conclusión de los negocios pendientes de la manera menos perjudicial para los acreedores y los accionistas.
- ✓ Reparación del balance final de liquidación de inventarios.
- ✓ Cobro de créditos y pago de adeudos.
- ✓ Venta del activo de las sociedad y aplicación de su producto a los fines de la liquidación.
- ✓ Distribución del remanente entre los accionistas en proporción a las acciones que posean cada uno.

**QUINCUAGÉSIMA CUARTA:** Durante la liquidación se reunirá la asamblea en los términos que previenen los estatutos, desempeñando el órgano de liquidación, respecto a ella, las funciones que en la vida normal de la sociedad correspondan al órgano de administración.

**QUINCUAGÉSIMA QUINTA:** El comisario desempeñará, durante la liquidación, y respecto a los liquidadores, la misma función que en la vida normal de la sociedad cumpla respecto al órgano de administración.

**QUINCUAGÉSIMA SEXTA:** Una vez concluidas las operaciones de liquidación, el o los liquidadores convocarán a asamblea general para que en ella se examine el estado de cuentas de liquidación, se dictamine sobre ellas y se resuelva sobre la aplicación del remanente, en caso de que lo hubiere.



#### 4.5.1.8 RESERVAS

QUINCUAGÉSIMA SÉPTIMA: La asamblea general ordinaria de accionistas, para coadyuvar a la reserva legal a que se refiere el artículo 20 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, en la consolidación del patrimonio de la sociedad, podrá determinar la creación de otras reservas adicionales con el margen, límites y fuentes de aportación que la propia asamblea tenga a bien señalar de acuerdo a los intereses que convengan a la sociedad, siempre y cuando su monto no exceda del capital social y que se constituya por todos los socios de manera proporcional a sus aportaciones. Por decisión de la asamblea, estas reservas podrán ser utilizadas en la forma que parezca más conveniente y adecuada a las necesidades de la empresa.

#### 4.5.1.9 CLÁUSULAS TRANSITORIAS

PRIMERA: Los otorgantes hacen constar:

- A) Que los accionistas suscriben y pagan íntegramente el capital social mínimo en la forma siguiente:

ACCIONISTA	NO. DE ACCIONES	IMPORTE	PARTICIPACIÓN
SOCIO A			
SOCIO B			
SOCIO C			
SOCIO D			
SOCIO E			
TOTAL			

Los accionistas pagan el capital social en efectivo y lo depositan en la caja de la Sociedad y en consecuencia, el Consejo de Administración les otorga el recibo correspondiente.

SEGUNDA: Los otorgantes constituidos en la asamblea general de accionistas acuerdan:

TECIE CON  
FALLA DE ORIGEN

a) Administrará la sociedad un Consejo de Administración.

b) Eligen el Consejo de Administración en la forma siguiente:

PRESIDENTE

SECRETARIO

TESORERO

VOCAL 1

VOCAL 2

c) Eligen Comisario al Sr. \_\_\_\_\_

d) Otorgan al Sr. \_\_\_\_\_ todos los poderes de la cláusula trigésima cuarta de estos estatutos.

e) Nombran apoderados de la sociedad a los señores \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ para que ejerciten conjunta o separadamente las siguientes facultades:

1. Administración de los negocios y bienes de la sociedad con poder gerencial y administración, en los términos del artículo 2554 del Código Civil del Distrito Federal y sus correlativos de los Códigos Civiles para los Estados de la República.

2. Representar a la Sociedad con poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, sin limitación alguna en los términos de los artículos 2554, párrafo primero y 2587 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los Códigos Civiles de los Estados de la República estando facultado inclusive para promover el juicio de amparo, seguirlo en todos sus trámites y desistirse de él.

3. Representar a la Sociedad como gerente laboral con poder general para actos de administración laboral, en los términos de los artículos 11 y 692 de la ley Federal del Trabajo, ante las juntas locales y federales de conciliación y arbitraje.

4. Formular y presentar querrelas denuncias o acusaciones y coadyuvar con el ministerio público en procesos penales, pudiendo constituir a la sociedad como parte en dichos procesos y otorgar perdones cuando a su juicio el caso lo amerite.

5. Abrir y cancelar cuentas bancarias a nombre de la sociedad con facultades de designar y autorizar personas que giren a cargo de las mismas.

6. Celebrar contratos individuales y colectivos de trabajo e intervenir en la formación de los reglamentos internos de trabajo.

7. Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias de accionistas, ejecutar sus acuerdos y en general llevar a cabo los actos y operaciones que

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

fueran necesarios o convenientes para los fines de la sociedad, con excepción de los expresamente reservados por la ley o por los estatutos a la asamblea.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado el desarrollo comercial que se ha tenido en nuestro país y en especial en la Ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato se puede observar que ha habido grandes cambios que hoy son ventajas en el desarrollo comercial.

De igual forma las teorías en las cuales se han basado las economías de antaño, han llegado a ser modelos económicos de gran solidez en la vida comercial, siendo estos hoy grandes modelos económicos que rigen vidas económicas tanto Asiáticas como Europeas.

En la actualidad gracias a la globalización que se vive, todo país se ve impulsado a desarrollar y adoptar una mayor cultura comercial que lleve al desarrollo y a la incursión a un comercio internacional, capaz de competir con grandes potencias económicas.

Es así como el presente trabajo presenta la propuesta para conjuntar los esfuerzos logrando efectuar una exportación directa por los mismos artesanos, bajo un propio modelo, basado en sus necesidades y objetivos.

La creación de una comercializadora dirigida por los mismos artesanos, ayudará a dar una mayor fuerza a la exportación de las artesanías sanmiguelenses, y despertará en los demás artesanos el interés por su crecimiento comercial. Se detectarán como difundir a los organismos de apoyo a las exportaciones con que se cuenta, y los Tratados de México con el extranjero, así como sus ventajas las cuales serán el punto principal que ayudará a desarrollar el comercio internacional.

Es así como se logrará que la comercializadora tome fuerza y se desarrolle de acuerdo a los objetivos previamente establecidos. Dando así un gran apoyo al comercio, en específico a la exportación de la artesanía mexicana que ha mostrado gran aceptación en el extranjero.

Con dicha propuesta se espera que los artesanos adopten la cultura de exportación, y logren conjuntar esfuerzos para obtener mayores resultados, y colocar sus productos en los mercados internacionales, evitando el intermediarismo logrando así, eficientar la exportación artesanal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFÍA

- ARENAL, CELESTINO, "INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES INTERNACIONALES", México 1993 p.p.255
- BAMFORD PARKES, HENRY, "LA HISTORIA DE MÉXICO", Ed. Diana, ed. Novena, , México 1993 p.p. 354
- CHACHOLIADES, MILTIADES, "ECONOMÍA INTERNACIONAL", Ed. McGraw Hill, México 1995 p.p. 457
- DEAN, ARCHIE, "THE INSIDER'S GUIDE TO SAN MIGUEL", ed. Décimo Segunda, México 2002, p.p. 255
- JOHANSSON, JOHNY, "GLOBAL MARKETING", Ed. Mc. Graw Hill, p.p. 604
- MÉNDEZ, SILVESTRE, "PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO", Ed. McGraw Hill, ed. Cuarta, México 1998 p.p. 427
- MERCADO, SALVADOR, "COMERCIO INTERNACIONAL I", Ed. Limusa, ed. Tercera, México 1994, p.p. 288
- MERCADO, SALVADOR, "TRÁFICO INTERNACIONAL", Ed. Limusa, Ed. Séptima, México 1998, p.p. 135
- MINERVINI, NINCOLA, "MANUAL DEL EXPORTADOR", Ed. McGraw Hill, México 1998, p.p. 336
- PEREA SABIDO, DAVID, "ASPECTOS JURÍDICOS PRODUCTIVOS FISCALES Y ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS", Ed. Calidad de información, México 2000, p.p. 143
- RICARDO, DAVID, "PRINCIPIOS DE ECONOMÍA POLÍTICA Y TRIBUTACIÓN", Ed. Aguilar, Madrid p.p. 123
- SAMUELSON, A. PAUL, "ECONOMÍA", Ed. McGraw Hill, ed. Décimo cuarta, México 1995 p.p. 855
- SECOFI, "EL ABC DE TLC", Ed. Porrúa, México 1993 p.p.184
- SECOFI, "TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE", Ed. Porrúa, México 1993 p.p. 825
- SECOFI, "TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE BOLIVIA Y MÉXICO", México 1994 p.p. 622

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## MEDIOS ELECTRÓNICOS

- <http://www.nafin.gob.mx>
- <http://www.shcp.gob.mx>
- <http://www.secofi.gob.mx>
- <http://www.bancomext.com.mx>
- <http://www.guanajuato.gob.mx/index.html>

## OTRAS FUENTES

- BANCOMEXT, "GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR", Bancomext, México 1999, p.p. 338
- CENTRO UNIVERSITARIO DEL CONOCIMIENTO, "ENCICLOPEDIA DE LA MICROEMPRESA", Guía para emprender, mejorar y hacer crecer una microempresa p.p. 198
- "LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES" p.p.328

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN