



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO
DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ VERDE EN GRANO
DE UNA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA
HACIA LA UNIÓN EUROPEA”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N
ALEJANDRA GÓMEZ TORICES
VIRIDIANA ERENDIRA HERRERA DECIGA

Asesor: L.A. Martín Montiel Badillo



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
PRIMER DE GRADO
SECRETARÍA CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

"Propuesta de un Manual de Procedimiento de Exportación de Café Verde en Grano de una Pequeña Empresa Mexicana hacia la Unión Europea".

que presenta la pasante: Alexandra Góez Torres
con número de cuenta: 404014256 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 29 de febrero de 2008

PRESIDENTE	<u>M.A. M^a. Luisa Córdoba Muñoz</u>	
VOCAL	<u>L.A. Martín Montiel Badillo</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. José Rufino Hurtado Ramírez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Martha Patricia Santana Velázquez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Ivonne Y. Flores Benítez</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES
ATN: L. A. ARACELI GARCÍA GONZÁLEZ
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos
comunicar a usted que revisamos la Tesis:

"Propuesta de un Manual de Procedimiento de Exportación de Café Verde en Grano
de una Pequeña Empresa Mexicana hacia la Unión Europea".

que presenta la pasante: Viridiana Frangina Herrera Deciga
con número de cuenta: 402714/20 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en
el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de febrero de 2008

PRESIDENTE	<u>M.A. M. Luisa Córdoba Muñoz</u>	
VOCAL	<u>L.A. Martín Martiel Badillo</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. José Refugio Hurtado Ramírez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Martha Patricia Santana Meléndez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Ivonne Y. Flores Benítez</u>	

PROPUESTA DE UN MANUAL

DE PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN

DE CAFÉ VERDE EN GRANO

DE UNA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA

HACIA LA UNIÓN EUROPEA



A mis Padres:

No tengo como agradecerles todo lo que han hecho por mí, he llegado hasta donde estoy porque ustedes me han dado todo su apoyo, comprensión, dedicación y sobre todo su amor. Han compartido conmigo mis triunfos, alegrías, tristezas y he contado con ustedes cuando más los he necesitado.

Me enseñaron valores muy importantes que han sido parte de mi formación tanto personal como ahora profesional, todos mis logros se los debo a ustedes ya que siempre han dado todo por mí y mis hermanas, aunque en muchas ocasiones no lo he expresado o se los he dicho saben que les estoy muy agradecida por todo lo que me han dado y que los quiero mucho.

Quiero que se sientan orgullosos de su hija y ganarme su admiración, para mí son los mejores padres que existen y me siento muy orgullosa de ser su hija es el mejor regalo que me ha dado la vida.

A mis hermanas:

A ustedes Ariadna, Angélica y Martha Patricia quiero darles las gracias porque me han dado mucha felicidad, y me han apoyado igual que mis padres, aunque a veces nos peleamos y no pensamos de la misma forma saben que las quiero mucho y que estoy muy orgullosa de que sean mis hermanas. Saben que siempre podrán contar con mi apoyo cuando lo necesiten ahí estaré para escucharlas.

Gracias, por todo
Alejandra Gómez Torices



A Dios

Por darme la vida y la fortaleza para rebasar los obstáculos que han estado en mi camino y el valor para seguir adelante día a día y sobre todo por darme la oportunidad de realizar uno de mis más grandes sueños.

A Mis Padres

Que con su amor, cariño y sacrificios me guiaron y ayudaron a culminar esta meta que también es suya, les agradezco haberme enseñado el valor del trabajo, la dedicación, la humildad y honestidad y sobre todo por haber estado a mi lado en mis alegrías, tristezas, éxitos y tropiezos; gracias por todo el apoyo que me han brindado.

A Mis Hermanos

Alfredo e Israel: gracias por formar parte de este proyecto, por que a pesar de tener formas de ser y pensar muy diferentes han estado junto a mí a cada paso y por demostrarme su apoyo con sus formas, cariño y consejos que supieron alentarme en cada momento. Gracias a ese ángel que guía mi camino: mi hermana.

A Mis Amigos

Que han estado presentes a lo largo de mi vida y nunca dudaron en extender su mano cuando los necesite, gracias por permitirme conocerlos y por compartir conmigo experiencias maravillosas.



A la UNAM

Por abrirme sus puertas y permitirme cumplir mis sueños brindándome la oportunidad de obtener una formación profesional y de estar orgullosa de pertenecer a la Máxima Casa de Estudios.

A la FES Campo 4

Por que en ella aprendí la grandeza de la formación profesional, es decir, el significado de la vocación, la superación y la excelencia además del verdadero valor del ser humano.

A Mi Asesor

L.A. Martín Montiel Badillo por ser mi guía y apoyo en la realización de la presente tesis, por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias indispensables para culminar con un gran sueño que hoy se vuelve realidad.

Dedico esta tesis a todas aquellas personas que nunca dejaron de apoyar mis ideas y acciones, que siempre creyeron en mí, que compartieron conmigo momentos buenos y malos, que siempre respetaron mis decisiones por muy difícil que fuese y que a pesar de todo lo vivido nunca dejaron de respaldar mi esfuerzo. A todos ustedes les agradezco cada esfuerzo, cada sacrificio, cada regaño, cada abrazo, cada palabra de aliento y sobre todo el cariño y apoyo que siempre me han demostrado.

GRACIAS

Viridiana Erendira Herrera Deciga

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema principal radica en la falta de oportunidad, de inversión y conocimiento que enfrentan en su mayoría las pequeñas empresas mexicanas dedicadas a la comercialización y exportación de café verde en grano, debido a que las exportaciones de café están cubiertas en gran parte por Monopolios que no permiten la inserción al mercado de nuevas opciones, debido a su experiencia y consolidación en el mercado. Es importante que las pequeñas empresas mexicanas cuenten con la información y recursos necesarios para poder satisfacer la demanda del mercado meta, en este caso de la comunidad europea, quienes son grandes y a su vez exigentes consumidores de café. Haciendo de su conocimiento el proceso detallado a seguir, para concluir con una exportación que beneficie a la empresa y satisfaga los requerimientos del mercado meta, incluyendo métodos, procedimientos y principios etc., lo cual abrirá la brecha para permitir que dichas empresas figuren y consoliden su presencia en el mercado internacional, proporcionando calidad, costo y servicio de primera.

HIPÓTESIS

El proponer un Manual de Procedimiento de Exportación de Café Verde en Grano, pondrá al alcance de las pequeñas empresas mexicanas dedicadas a este giro la información necesaria incluyendo métodos, procedimientos y principios etc., que utilizados de manera correcta permitirá a dichas empresas generar recursos y crecimiento mediante la inversión y comercialización de café verde en grano a la comunidad europea, debido a que son grandes consumidores de café y el café mexicano cumple con las características esenciales para su consumo.

OBJETIVO GENERAL

Poner al alcance de las pequeñas empresas mexicanas dedicadas a la comercialización y exportación de café verde en grano la información necesaria incluyendo métodos, procedimientos y principios etc., que utilizados de manera correcta permitirá propiciar el crecimiento económico dentro de las mismas, además de detectar las necesidades de la comunidad europea introduciendo nuestro producto al mercado proporcionando un café de calidad, para así consolidar su presencia a nivel internacional y mantenernos en el gusto europeo.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño se refiere al plan concebido para responder a las preguntas de investigación. Existen dos tipos de investigación; experimental y no experimental.

La presente investigación es no experimental de tipo transversal descriptivo, es una investigación no experimental porque es imposible manipular las variables de la exportación de café, solo se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizar en busca de soluciones a los problemas detectados.

Es transversal porque se recolectan datos en un solo momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Es descriptiva por que solo se expone lo que se encontró y lo que se obtuvo de la investigación.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La fuente de información es documental bibliográfica porque se consultan libros especializados sobre el tema, además de que se cuenta con los formatos, información y documentación necesarios para realizar un proyecto de exportación que aplicados a una empresa utópica denominada La Casa del Café S.A de C.V permitirá apoyar la aprobación o no de la hipótesis planteada.

APROBACIÓN O NO DE LA HIPÓTESIS

De acuerdo con la investigación realizada y los resultados obtenidos es viable que la hipótesis planteada sea comprobada, ya que al aplicar correctamente el Manual de Procedimiento de Exportación desarrollado en la presente tesis se logrará el objetivo establecido, debido a que dicho manual contiene los métodos, procedimientos y principios necesarios que facilitarán el desarrollo y crecimiento de una empresa

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1.1 Antecedentes Generales	3
1.1.2 La Revolución Industrial	5
1.1.3 Antecedentes de la Administración en México	6
1.2 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	
1.2.1 Definición Etimológica y Concepto	8
1.2.2 Características de la Administración	9
1.2.3 Aplicación e Importancia de la Administración	10
1.3 TEORÍAS, ESCUELAS Y PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN	
1.3.1 Escuela Científica de Frederick Taylor	12
1.3.2 Teoría Clásica de la Administración	15
1.3.3 Escuela de las Relaciones Humanas	19
1.3.4 Escuelas Posteriores a Elton Mayo	27
1.3.5 Escuela Estructuralista	27
1.3.6 Escuela de Sistemas	29
1.3.7 Neohumano – Relacionismo	30
1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
1.4.1 Concepto de Planeación Estratégica	34
1.4.2 Primer Modelo del Proceso Administrativo	37
1.4.3 Etapas Específicas del Proceso Administrativo	38
1.5 LA EMPRESA	
1.5.1 Concepto y Clasificación de la Empresa	41
1.5.2 Aspectos Relacionados con la Empresa	46
1.5.3 Las PYMES	48
CAPÍTULO 2. GENERALIDADES DEL CAFÉ VERDE EN GRANO	
2.1 HISTORIA DEL CAFÉ VERDE EN GRANO	
2.1.1 Origen en Etiopía y Arabia	50
2.1.2 Introducción en Europa y en el Nuevo Mundo	51
2.2 ESTADOS DONDE SE CULTIVA	53
2.3 PROPIEDADES Y COMPOSICIÓN DEL CAFÉ VERDE EN GRANO	
2.3.1 Propiedades del Café	57
2.3.2 Composición del Café	57
2.4 BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CAFÉ VERDE EN GRANO	
2.4.1 Beneficios	58
2.4.2 Riesgos	58
2.5 VARIEDADES DE CAFÉ	
2.5.1 Variedades Generales	59
2.5.2 Variedades de Café Verde en Grano	60
2.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN	
2.6.1 Cosecha y Preparación de los Granos	61
2.6.2 Proceso	62
2.6.3 Pasos Adicionales	64
2.7 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CAFÉ	
2.7.1 Estadísticas Económicas a Nivel Mundial	67
2.7.2 Producción	68
2.7.3 Consumo	69
2.7.4 Comercio Justo	72

CAPÍTULO 3. COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO

3.1 GLOBALIZACIÓN

3.1.1	Concepto y Factores Determinantes de la Globalización	76
3.1.2	México en el Entorno de la Globalización	78
3.1.3	Desarrollo Empresarial en México	79
3.1.4	El Impacto Económico de la Pequeña Empresa en México	82
3.1.5	Fusión de Pequeñas Empresas solución a la Globalización	86

3.2 COMERCIO EXTERIOR

3.2.1	Definición de Comercio Exterior	87
3.2.2	Teoría del Comercio Exterior	87
3.2.3	Economía Política del Comercio Internacional	92
3.2.4	Tratados de Libre Comercio de México con el Mundo	94
3.2.5	Balanza Comercial de México	102

3.3 INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL EN EUROPA 105

CAPÍTULO 4. MARCO JURÍDICO Y TRÁMITES

4.1 PROCEDIMIENTO PARA EXPORTAR 109

4.2 ASPECTOS NO ARANCELARIOS

4.2.1	Regulaciones Arancelarias Versus Regulaciones No Arancelarias	117
4.2.2	Regulaciones No Arancelarias Cuantitativas	118
4.2.3	Regulaciones No Arancelarias Cualitativas	119

4.3 LOS INCOTERMS

4.3.1	Clasificación de los Incoterms	125
-------	--------------------------------	-----

4.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

4.4.1	Financiamiento Exclusivo para Empresas Exportadoras	133
-------	---	-----

CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO. PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN

5.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN 141

5.2 APLICACIÓN DEL MANUAL

5.2.1	Antecedentes de la Empresa	142
5.2.2	Análisis de la Empresa	144
5.2.3	Análisis FODA	147
5.2.4	Análisis Contable y Financiero de la Empresa	148
5.2.5	Aspectos del Proceso Productivo	152
5.2.6	Dimensión del Potencial Exportador de la Empresa	153

5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO META Y LA COMPETENCIA 154

5.4 FUENTE DE FINANCIAMIENTO 156

5.5 EL INCOTERM 157

5.6 PRECIO DE EXPORTACIÓN 159

5.7 MEDIOS DE PAGO 161

5.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN 161

5.9 DOCUMENTOS Y TRÁMITES ADUANEROS 162

5.10 REGULACIONES ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS (LOGÍSTICA) 163

CONCLUSIONES 165

BIBLIOGRAFÍA 166

ANEXOS 167

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es el resultado de un proceso de investigación práctica y documental referente a un Manual de Procedimiento de Exportación de Café Verde en Grano de una Pequeña Empresa Mexicana hacia la Unión Europea, tomando en cuenta el existente y vigente Tratado de Libre Comercio y los requisitos indispensables para poder llevar a cabo dicha exportación. Para identificar el mercado meta al que será destinado el café mexicano fue necesario analizar aspectos ambientales, sociales, culturales, económicos y políticos de la comunidad europea.

En lo que respecta al desarrollo de este proyecto fue necesario establecer un marco metodológico dividido para su mejor comprensión en dos fases: la primera es únicamente referencial enfocada a la exportación de café verde en grano a nivel nacional y la segunda esta enfocada a un Caso Práctico dirigido a un Manual de Procedimiento de Exportación de Café Verde en Grano de una Pequeña Empresa Mexicana hacia la Unión Europea.

La información contenida en la tesis esta dividida en cinco capítulos ordenados como sigue: Generalidades de la Administración, Generalidades del Café Verde en Grano, Comercio Exterior en México, Trámites y Marco Jurídico y el Caso Práctico de un Procedimiento de Exportación.

Así pues el primer capítulo engloba términos generales y elementales en relación a la Administración, el segundo capítulo muestra aspectos básicos sobre el Café Verde en Grano, el tercer capítulo muestra aspectos relevantes en cuanto al Comercio Exterior en México, el cuarto capítulo presenta un enfoque descriptivo en cuanto al Marco Jurídico y los trámites en México y a nivel internacional y por último y no menos importante se presenta en el quinto capítulo el Caso Práctico en donde se desarrolla una Propuesta de un Manual de Procedimiento de Exportación de Café Verde en Grano de una Pequeña Empresa Mexicana hacia la Unión Europea, tomando en cuenta procesos, estadísticas y trámites arancelarios y aduanales elementales para su desarrollo.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

DE LA

ADMINISTRACIÓN

- 1.1 Antecedentes Históricos de la Administración.**
- 1.2 Definición y Concepto de Administración.**
- 1.3 Teorías, Escuelas y Principios de Administración.**
- 1.4 Planeación Estratégica.**
- 1.5 La Empresa.**

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1.1 Antecedentes Generales

Para realizar un análisis de los antecedentes históricos de la Administración es necesario hacer referencia a la **época prehispánica**, ya que con la desaparición gradual de los animales fue necesario que se agruparan y organizaran para realizar la cacería y recolección de frutos. Se tiene muy poco conocimiento de esta época ya que solo se cuenta con algunas pinturas, herramientas y huesos que se han podido analizar.

Posteriormente las civilizaciones antiguas como **Grecia, Roma, China y Egipto** hicieron grandes aportaciones. En lo que respecta a **Grecia** cabe mencionar a grandes filósofos como **Platón y Aristóteles**, quienes dieron a conocer las diferentes formas de gobierno.

Según Platón:

- **Universalidad:** defendió la existencia de unos valores universales que fuesen inalterables, permanentes e independientes del momento histórico en el que se viva.
- **Aristocracia:** el gobierno es de nobleza o de la clase más alta.
- **Oligarquía:** es un gobierno de una sola clase social.
- **Timarquía:** el gobierno se basa en cobrar rentas.
- **Democracia:** consistió en una asamblea popular, en la cual residía la autoridad máxima y en ella participaban directamente todos los ciudadanos.
- **Tiranía:** el gobierno estaba a cargo de una sola persona.

Además de clasificar a la sociedad en tres clases:

- **Oro:** gobernantes.
- **Plata:** guerreros.
- **Bronce:** artesanos y comerciantes.

Según Aristóteles:

- **Monarquía:** gobierno de uno solo.
- **Aristocracia:** gobierno de la clase alta.
- **Democracia:** gobierno del pueblo.

Es importante mencionar a **Bacón** quien fue conocido como pensador de la época moderna y a **Descartes** quien proporcionó los principios sobre la división del trabajo.

El pueblo romano es uno de los principales pueblos que hizo aportaciones a la Administración, debido a que contaba con administradores conocidos como gestores y mandatarios. Roma paso por tres periodos de gobierno. El primero consistía en que las actividades eran manejadas por el pueblo y en los derechos predominaba la igualdad, era una República. Posteriormente la Monarquía se apodero del pueblo. Por último la caída del Imperio Romano, caracterizada por la desorganización.

En **China** su principal representante fue el filósofo Confucio quien llevo un buen gobierno basado en la definición de diferentes cargos, desde magistrado local hasta primer ministro, quienes contaban con un sistema administrativo de orden.

En **Egipto** el tipo de administración reflejaba una coordinación con un objetivo previamente fijado, en su sistema el factor humano ya tenia cargos especiales y contaban con el cobro de impuestos a sus habitantes.

La **Edad Media y el Feudalismo** fueron periodos caracterizados por la presencia de pequeñas ciudades, el poco y lento avance tecnológico y el retroceso en la mayor parte de las actividades comerciales. El Feudalismo predominó principalmente en Europa, en donde el señor feudal vivía en su castillo y únicamente se encargaba de administrar la tierra y recaudar impuestos.

En la economía feudal la mayor parte de la población era autosuficiente, es decir, producía sus propios alimentos, hacía sus propias telas y construía sus propias casas y utensilios, había muy poca especialización en el trabajo y poca necesidad de cualquier tipo de comercio.

En la Edad Media la Iglesia Católica no aceptaba el lucro y el comercio ya que eran considerados como actividades deshonestas, esto dio pie a una nueva corriente llamada ética protestantista que sí aceptaba y fomentaba la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a Max Weber, Benjamín Franklin y Martín Lutero.¹

A finales de la Edad Media surgió el trueque sencillo y la especialización en el trabajo es decir el hombre se dio cuenta que no podía satisfacer todas sus necesidades y por lo tanto tenía que valerse del exceso de su producción para poder obtener un beneficio económico.

1.1.2 La Revolución Industrial

Las [sociedades](#) se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde [la familia](#), los [grupos](#) informales y las pequeñas comunidades eran importantes.

¹ Franco T. Esther, Galván G. Maribel. "Guía práctica de aplicación de encuestas para detectar los errores del clima organizacional dentro de una empresa de servicios". 1ª Ed. México 2006. pp 3-5

Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la [Revolución Industrial](#) y caracterizadas por el surgimiento y [desarrollo](#) de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena [Revolución Industrial](#), en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes [empresas](#) que requerían de nuevas formas de [organización](#) y prácticas administrativas. [La empresa](#) industrial a gran [escala](#) era algo nuevo.

Dicha etapa se caracterizó por el gran crecimiento tecnológico y el cambio en la producción, ya que de ser completamente manual paso a ser en serie apoyada por máquinas, la cual trajo consigo una serie de inventos e investigaciones que marcaron un cambio en todos los aspectos; económico, social, político e intelectual.²

Los principales países involucrados e interesados en dichos cambios fueron Inglaterra, Alemania, Francia y los Estados Unidos de América.

La Revolución Industrial es el proceso que conduce a una sociedad desde una economía agrícola tradicional hasta otra caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala. Este proceso se produce en distintas épocas dependiendo de cada país.³

1.1.3 Antecedentes de la Administración en México

En lo que respecta a los Antecedentes de la Administración en **México** se mencionan las siguientes etapas:

- a) Época Precolombina:** en esta época fueron tres culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos; la cultura Maya, la Olmeca y la Azteca.

² Ríos Szalay Adalberto, Paniagua A. Andrés. "Orígenes y perspectivas de la Administración". Editorial Trillas. 2ª Ed. México 1999. pp. 39-41

³ www.educa.aragob.es/mirada. Fecha de Consulta: 20 de Septiembre de 2007

En ellas existía una cultura organizacional muy compleja, al igual que sistemas políticos y económicos perfectamente definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc.

- b) Época Colonial:** en esta época, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo, ya que, las culturas mencionadas en el punto anterior tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.
- c) México Independiente:** esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar, por lo que la administración se vio muy afectada.
- d) Reforma:** en esta época surgieron cambios importantes como la separación de la Iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de culto, esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran avance.
- e) Porfiriato:** se dieron cambios importantes en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que produjo cambios importantes en los aspectos administrativos.
- f) Revolución Mexicana:** se caracterizó por un desequilibrio y desorden en los aspectos económico, político y social, al mismo tiempo inestabilidad y descontento en los aspectos administrativos.

g) Regímenes Pos-revolucionarios: en esta época surge la Constitución Mexicana, la cual en su artículo 123 hace referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos, lo cual generó grandes cambios en los procesos administrativos.

h) Época Moderna: actualmente encontramos estructuras perfectamente bien definidas, que para ser competitivas requieren de una adecuada administración.⁴

1.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

1.1.1 Definición Etimológica y Concepto

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. Si pues “magíster” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función - “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función sobre el mando dentro, el que presta un servicio a otro.

La definición etimológica de Administración se refiere a: “la función que se desarrolla bajo el mando de otro; un servicio que presta”.⁵

Concepto de Administración, según diferentes autores:

⁴ Flores N. Elizabeth, Delgado G. Cristal. “Descripción de puestos para la sistematización y control de las rutinas laborales de una empresa manufacturera”. 1ª Ed. México 2006. pp.16-17

⁵ Reyes Ponce Agustín. “Administración de empresas. Teoría y Práctica”. Editorial Limusa. México 1999. pp. 15-16

Agustín Reyes Ponce *“La Administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.*

Henry Fayol *“Administrar es prever, organizar, mandar, controlar y coordinar”.*

Isaac Guzmán Valdivia *“La Administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.*

A continuación se presenta nuestro concepto de Administración:

La Administración es la optimización de los Recursos Humanos, Técnicos, Materiales y Financieros que permite la eficiencia en una empresa, a través de la Planeación, Organización, Dirección y Control de sus actividades para lograr un objetivo.

1.1.2 Características de la Administración

Agustín Reyes Ponce nos proporciona las características de la Administración.

- 1. Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un órgano social, por que en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos aunque lógicamente existan variantes accidentales.

- 2. Especificidad.** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es

específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

- 3. Unidad Temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único, y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en menor o mayor grado, todos o a la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- 4. Unidad Jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General hasta el último mayordomo.⁶

1.1.3 Aplicación e Importancia de la Administración

La Administración ha estado presente desde el principio de la humanidad, desde las más complejas organizaciones hasta la más sencilla como es la familia. La podemos encontrar en el medio ambiente como es el caso del Gobierno, por medio de la planeación, la organización, la obtención de recursos, la dirección y la manera correcta de llevar a cabo el control de cada uno de los recursos.

La Administración empírica que emplearon nuestros antepasados ha ayudado a que la Administración se realice con bases técnicas y científicas.

Las sociedades están en condiciones de complementar sus experiencias, adoptando las facilidades científicas que ofrece la Administración, ya que, en el mundo actual, esta ofrece la opción de aplicarla en muy diversos sectores de

⁶ Reyes Ponce Agustín. "Administración de empresas. Teoría y Práctica". Editorial Limusa. México 1999. pp. 15-16

un país u organismos, como el Gobierno, la Industria, el Comercio, la Agricultura, etc.

La Administración ofrece una serie de elementos que ayudaran a iniciar y a mantener en operación un organismo social.

La Administración como podemos ver se aplica en todos los ámbitos de la vida humana, la principal razón es que vivimos en una sociedad basada en el esfuerzo cooperativo de cada uno de los miembros, para así lograr un objetivo, y si esta cooperación se hace mediante un proceso se obtendrá dicho objetivo de manera eficaz y eficiente.

La Administración por lo tanto se encontrara en cada uno de nosotros, ya que como individuos siempre estamos aunados a un objetivo y como seres humanos tenemos la capacidad de relacionarnos con nuestros semejantes, para de esta manera lograr el objetivo que perseguimos.⁷

Podemos decir que la importancia de la Administración radica en que esta se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea mas necesaria, cuanto mayor y mas complejo sea este.

Además de que el éxito de un organismo social depende directa e indirectamente, de la buena administración de todos los elementos con los que cuenta ya sean materiales, humanos, tecnológicos, financieros, etc.

Para las empresas representa la posibilidad de competir con otras para obtener una mejor coordinación de sus elementos como la maquinaria o el mercado y así elevar su productividad.

⁷ Franco T. Esther, Galván G. Maribel. "Guía práctica de aplicación de encuestas para detectar los errores del clima organizacional dentro de una empresa de servicios". 1ª Ed. México 2006. p. 19

En especial es de vital importancia para los países que están desarrollándose, ya que su finalidad es mejorar la calidad de la administración mediante la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, que viene a ser el punto de partida del desarrollo.

1.3 PRINCIPALES TEORÍAS Y ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

1.3.1 Escuela Científica de Frederick Taylor

Su principal característica es que sus estudios se basan en la aplicación del Método Científico. Entre sus fundadores se encuentran:

Charles Babbage. Su filosofía se centro en la economía de la división del trabajo, sus aportaciones en el plano administrativo fueron en el área de costos, incentivos basados en la especialización y la producción.

James Watt Jr. y Mathew Robinson. Desarrollaron una serie de técnicas administrativas en las cuales realizaban estudios de mercado, planes en el aspecto del trabajo individual y de la producción, así mismo desplegaron un registro estadístico en el cual podían obtener costo y utilidad por máquina.

Frederick Winslow Taylor. Se le ha calificado como “el padre del movimiento científico” por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico.

El estudio de dichas operaciones lo realizó a través de la observación de los métodos utilizados por los operarios, el cual consistió en la observación, investigación y análisis de las actividades que realizaban los trabajadores de un taller y de esta manera realizaba la planeación y control de la producción y en base a esta otorgaba incentivos.

Entre sus aportaciones a la Administración podemos encontrar:

- **Estudio de Tiempos y Movimientos en el Trabajo**

Consistieron en analizar el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado. Dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes, con ayuda de un reloj obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los obreros. Buscaba suprimir los movimientos equivocados e inútiles.

- **Otras Aportaciones y Recomendaciones**

Mecanismos Administrativos:

1. El uso de tarjetas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
2. Tarjetas de instrucción para los trabajadores, posteriormente convertidas en manuales de operación de la máquina.
3. La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados.
4. Sistemas nemotécnicos para clasificar productos.
5. Un sistema de rutas de producción.
6. Sistemas de costos; a los que clasificó en materia prima, mano de obra y gastos indirectos.⁸

Frank B. Gilberth y Lillian Gilberth. Destacados tratadistas sobre la Administración científica que influyeron enormemente en el pensamiento industrial de su época, fueron Lillian Moller y Frank Gilbreth.

Sus aportaciones a la Administración son:

- Desarrollaron un código de símbolos para diagramar el uso del análisis del proceso de trabajo.

⁸ Ríos Szalay Adalberto, Paniagua A. Andrés. "Orígenes y perspectivas de la Administración". Editorial Trillas. 2ª Ed. México 1999. pp. 78-90

- Elaboraron un modelo de labor administrativa que denominaron “proceso de trabajo”. Lo explican así: la administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear el futuro.
- Destacaron la importancia de considerar el elemento humano en la planeación y la determinación de tiempos.
- Desarrollaron 17 movimientos, los cuales consistían en estudiar el tipo de movimientos que realiza el trabajador y de esta manera incrementar la rapidez de los movimientos sobre todo manuales, aumentaban la producción eliminando todos los movimientos inservibles, los llamaron *therbligs*.

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| ▪ Buscar | ▪ Utilizar |
| ▪ Escoger | ▪ Descargar |
| ▪ Pegar | ▪ Inspeccionar |
| ▪ Transportar desocupado | ▪ Asegurar |
| ▪ Transportar cargado | ▪ Esperar inevitablemente |
| ▪ Posicionar | ▪ Esperar cuando es evitable |
| ▪ Ubicar previamente | ▪ Reposar |
| ▪ Unir | ▪ Planear |
| ▪ Separar | |

Los Gilberth llegaron a la conclusión que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto descontento en el trabajador, sino, más bien la falta de interés de la administración por los trabajadores.⁹

Henry Laurance Gantt. Entre sus principales aportaciones cabe mencionar:

⁹ Franco T. Esther, Galván G. Maribel. “Guía práctica de aplicación de encuestas para detectar los errores del clima organizacional dentro de una empresa de servicios”. 1ª Ed. México 2006. p. 7

- La gráfica de balance diario, conocida hoy en día como “Gráfica de Gantt” que tiene mucha aplicación en la planeación del trabajo y que consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.
- Dio gran importancia a la aplicación de la Psicología en las relaciones con los empleados.
- Considero que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas.

1.3.2 Teoría Clásica de la Administración

Henry Fayol. Sus aportaciones a la Administración son:

- **Universalidad de la Teoría Administrativa**
Fayol señala que la Administración es una actividad común en todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de cualquier grupo, por lo mismo es universal.
- **El Proceso Administrativo**
Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos.

Añadió que si la organización desea alcanzar sus objetivos administrativos debe coordinar los recursos con los que cuenta, por lo cual el administrador esta obligado a prever, organizar, dirigir, controlar y coordinar.

- **Los Principios Generales de la Administración**
Fayol aclaro que los principios administrativos no son rígidos, ya que en general, en estos asuntos no hay nada absoluto, por lo que es preciso considerar situaciones concretas para decidir como y donde aplicar los principios generales. Los cuales son:

1. **División del Trabajo.** Consiste en la división de tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. **Autoridad y Responsabilidad.** Considera que ambas están relacionadas, no concibe a una sin la otra.
3. **Disciplina.** Consiste esencialmente en la obediencia, la presencia y los signos exteriores de respeto conforme a lo establecido entre la empresa y sus agentes.
4. **Unidad de Mando.** El principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, ya que la dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos, en ocasiones muy graves.
5. **Unidad de Dirección.** La dirección y la implantación de programas solo deben estar a cargo de un jefe.
6. **Subordinación del Interés Particular al General.** Debe prevalecer el interés de grupo de la organización ante el interés personal.
7. **Remuneración al Personal.** El salario debe ser en lo posible justo y equitativo.
8. **Descentralización vs. Centralización.** Los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.
9. **Jerarquía.** Este principio es conocido como “cadena de mando”, dispone que los niveles de autoridad y de responsabilidad deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias.

10. Orden. “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. El orden es clasificar la información y realizar las actividades de un procedimiento en la secuencia previamente establecida.

11. Equidad. Todo superior debe ser leal y respetuoso con el personal, demostrar cortesía y justicia en su trato.

12. Estabilidad en el Empleo. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.

13. Iniciativa. La creatividad que tiene el personal que labora en la organización para lograr el desarrollo de la misma.

14. Unión del Personal. Crear dentro de la organización el espíritu de grupo.¹⁰

▪ **Las Áreas Funcionales de las Organizaciones**

Fayol detecta y describe seis funciones en las organizaciones industriales:

1. **Técnica:** la función de producir y mantener la planta.
2. **Comercial:** compra, venta e intercambio.
3. **Financiera:** búsqueda y uso óptimo del capital.
4. **Contable:** balance de operación, inventarios y costos.
5. **De Seguridad:** protección de personas y propiedad.
6. **Administrativa:** proceso administrativo.

▪ **Perfil de las Habilidades de los Administradores**

¹⁰ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración. Un enfoque teórico y práctico”. Editorial McGraw Hill. 2ª Ed. México 1998. pp. 90-94

De acuerdo con Fayol el conjunto de cualidades y conocimientos con los que debe contar un Administrador de Empresas en los diferentes niveles jerárquicos son las siguientes:

1. **Cualidades Físicas:** salud, vigor, habilidad, etc.
2. **Cualidades Intelectuales:** aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y habilidad intelectuales, etc.
3. **Cualidades Morales:** energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad, etc.
4. **Cultura General:** nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
5. **Conocimientos Especiales:** conciernen exclusivamente a la función técnica, comercial, financiera o administrativa, entre otras.
6. **Experiencia:** conocimiento personal que se deriva de la práctica de los negocios.

Wilfredo Pareto. Derivo el llamado “Principio de Pareto”, al demostrar que el 20 % de las variables causan el 80 % de los efectos, por lo que se ha denominado regla del 80 – 20.

1.3.3 Escuela de las Relaciones Humanas¹¹

Los primeros estudios científicos de las relaciones humanas datan de la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia de que el desarrollo de la industria y la producción en serie aumento la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación los empresarios se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico.

¹¹ Ríos Szalay Adalberto, Paniagua A. Andrés. “Orígenes y perspectivas de la Administración”. Editorial Trillas. 2ª Ed. México 1999. pp. 141-155

Elton Mayo fue quien realizó las primeras investigaciones sobre ésta teoría, estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas en relación con la productividad del trabajador; de éstas investigaciones se obtuvieron algunas conclusiones:

- Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos emocionales, las actitudes y los sentimientos tales como el reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia y el formar parte del grupo de trabajo.
- La productividad no solo se relaciona con los incentivos, el tipo de supervisión es vital para la eficiencia así como la solidaridad.

Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del “hombre máquina” de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

Lo anterior, ha contribuido a que la administración se preocupe por aspectos éticos e ideológicos y respete más la dignidad del hombre.

Es conveniente aplicar las ciencias de la conducta a la Administración, concretamente la Psicología, siendo su objetivo principal comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, desarrollando estudios sobre motivación, participación, grupos, etc.

La desventaja de ésta teoría es que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico, y por lo tanto, los resultados no son los esperados.

Los autores que pertenecen a ésta escuela y que han contribuido de alguna manera al fortalecimiento de la misma son George Elton Mayo, Robert Owen y Hugo Münsterberg. A continuación en la figura 1 se presentan sus aportaciones más importantes.

AUTOR	APORTACIÓN
Robert Owen	Sostuvo que era necesario prestar especial atención al elemento humano ya que este al sentirse satisfecho en sus necesidades sociales y personales realizaría su trabajo en forma eficiente y con esto los costos que implican serían recuperados fácilmente.
Hugo Münsterberg	Popularizó la Psicología, estableció cómo podía obtenerse el mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas, incluyendo factores tales como fatiga, monotonía, atención y el impacto de la influencia social; combinó algunas de las ideas de la Administración Científica con las de la Psicología.

Mary Parker Follett	<p>Insistió en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la Administración. Indico que existen tres formas para resolver deficiencias en una organización:</p> <p>Predominio: cuando hay abundancia de proveedores, los clientes pueden imponer sus condiciones y viceversa.</p> <p>Compromiso: los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana aunque no tan dañina como el predominio.</p> <p>Conflicto Constructivo: es un sano nivel de “conflicto”, mientras que las partes acuerden lo mejor para el sistema en función de las necesidades del usuario interno, pensando mas allá de los límites de la empresa.</p>
Elton Mayo	<p>Analizo al trabajador y los efectos psicológicos producidos por las condiciones físicas.</p> <p>Afirmo que sin la cooperación y solidaridad del grupo es imposible lograr los objetivos establecidos.</p>

	Realizo estudios en la planta de Wenstern Electric, ubicada en Hawthorne, Chicago con el fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador. Realizo estudios de iluminación para evaluar las reacciones y actitudes de los trabajadores estando en situaciones de trabajo. Llego a la conclusión de que una compleja cadena de actitudes afectaba los aumentos de productividad.
--	---

Figura 1.

Cuadro elaborado de la información obtenida de la nota al pie No. 11

Las Relaciones en la Organización ¹²

El conocimiento de las relaciones puede dar al analista un panorama claro sobre el cual debe elaborar los manuales administrativos.

Para ello es necesario conocer todos los aspectos relacionados con los manuales administrativos como son:

- **Concepto:** Conjunto de documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.
- **Objetivos**
 - a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

¹² Rodríguez Valencia Joaquín. "Como elaborar y usar los manuales administrativos". Editorial Ecafsa. 3ª Ed. México 2002.p.p 55-59

- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- d) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- e) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- f) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

- g) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- h) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- i) Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- j) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

▪ **Clasificación**

- a) **Por su contenido.** Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes: Manual de Historia, Manual de Organización, Manual de Políticas, Manual de Procedimientos y Manual de Contenido Múltiple.
- b) **Por su función específica:** Se refiere a una función operacional específica a tratar, dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales: Manual de Producción, Manual de Compras, Manual de Ventas, Manual de Finanzas, Manual de Contabilidad, Manual de

Crédito y Cobranzas, Manual de Personal, Manual Técnico y Manual de Adiestramiento o Instructivo.

- c) **General:** Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales: Manuales Generales de Organización, Manual General de Procedimientos y Manual General de Políticas.
- d) **Específico:** Se refiere a presentar la información de un área determinada, dentro de este apartado se puede haber los siguientes manuales: Manual Específico de Reclutamiento y Selección, Manual Específico de Auditoría Interna, Manual Específico de Políticas de Personal y Manual Específico de Procedimientos de Tesorería.

Con el objeto de que exista un mayor entendimiento de la terminología utilizada en la elaboración de los manuales administrativos, en este apartado analizaremos los términos más usados en la formulación de estos:

- **Las Funciones.** Las funciones representan las acciones realizadas por la empresa, la agrupación de las actividades afines, expresadas en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines.
- **Las Actividades.** Son la cantidad de trabajo específico que, debe realizar una persona para realizar una o varias funciones, para un mejor entendimiento de este término y el de las funciones, presentamos un ejemplo práctico:

Función.- compra de materiales.

Actividad.- cotización de materiales.

- **Las Obligaciones o Deberes.** Debemos entender estos términos como “las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la estructura organizacional”.

- **Las Responsabilidades.** Podemos definir a la responsabilidad como la obligación personal (por lo que no puede ser delegada) de responder por la ejecución de los deberes asignados, las responsabilidades se describen en los manuales de organización; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades, contribuyendo con esto a mantener la jerarquía y la disciplina.
- **La Autoridad.** Es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes. Este derecho se ve representado en los modelos de estructuras organizacionales formales, es decir la autoridad moral. Es importante que la persona que ostenta la autoridad formal posea además autoridad formal ya que esta permite que los subordinados acepten ambas.

En conclusión, la autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal; esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo; en cambio la autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales (asesores, líderes, etc.)

Cabe mencionar que la finalidad de la presente investigación es desarrollar un **Manual de Procedimientos**, como parte primordial para el entendimiento de la misma es importante mencionar los aspectos mas relevantes sobre dicho Manual.

- **Concepto:** Instrumento de información en el que se consigna en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.
- **Objetivos:** Presentar una visión integral de cómo opera la organización, precisar la secuencia de los pasos de cada procedimiento, precisar la

responsabilidad operativa del personal en cada área, propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales entre otros.

Un aspecto importante dentro de la organización son los tipos de relaciones existentes dentro de una organización en función con la autoridad:

Las Relaciones Formales. Se consideran así a las relaciones que se dan dentro de la estructura organizacional, y que permiten efectuar las funciones y actividades, establecen la autoridad y las jerarquías, o sea, las relaciones entre superiores y subordinados, entre personas del mismo nivel ó en el departamento en niveles diferentes, entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella.

Las relaciones de autoridad de superior a subalterno, por medio de las cuales aquel delega autoridad en éste, quién a su vez la delega a otro, y así sucesivamente forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica. Entre los tipos de autoridad más utilizados dentro de una organización se encuentran:

- **Autoridad de línea.** Consiste en una serie continua de escalones de autoridad ó rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones. También conocida como “autoridad para dar ordenes”.
- **Autoridad staff.** Ayudan a los funcionarios de línea para que lleven a cabo sus funciones administrativas. Conocida como “autoridad de ideas”.

Como ejemplo de la interrelación de la autoridad lineal y la autoridad staff la podemos observar en el siguiente diagrama:



Figura 2.

Cuadro obtenido del libro "Teorías de la Administración" del autor Reinaldo O. Da Silva.

Las Relaciones no Formales. Son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de organización y que representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura organizacional, pero que representan un apoyo importante a las relaciones formales para conseguir los objetivos marcados.

1.3.4 Escuelas Posteriores a Elton Mayo

AUTOR	APORTACIÓN
Corriente de la Motivación	Estudio sobre el compartimiento humano: motivación, las causas de las frustraciones humanas, el análisis de conflictos emocionales y fisiológicos y el proceso de aprendizaje.
Kurt Lewin	Realizó estudios sobre las atmósferas de grupos y estilos e liderazgo. Popularizó el termino dinámicas de grupos. Analizó aspectos como el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el status, la atmósfera grupal y las relaciones entre los

	miembros para entender el funcionamiento de los grupos.
--	---

Figura 3

Cuadro elaborado de la información obtenida de la nota al pie No. 11

1.3.5 Escuela Estructuralista

La Escuela Estructuralista se distingue de otras escuelas por que trata de combinar la estructura formal con aspectos del comportamiento, además de que analiza los conflictos que se generan por las contracciones propias de la estructura y el mal funcionamiento, clasificándolos para facilitar su manejo y por último, analiza los objetivos organizacionales.

AUTOR	APORTACIÓN	
Max Weber	Concepto de Burocracia	Racionalización de la actividad colectiva, es decir, una organización racionalmente estructurada.
	Concepto y clasificación de Autoridad	La autoridad es la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y se clasifica en: legal, carismática y tradicional.
Chester Barnard	Concepto de Autoridad	Es el carácter que gobierna o determina lo que el hace o lo que no ha de hacer un individuo, en cuanto se refiere a la organización.
	Aceptación de la autoridad	Se deben de dar 4 condiciones: que el subordinado comprenda la orden, que considere que la orden es congruente, que sea

		compatible con su interés y que sea capaz de acatar la orden.
Renate Mayntz	Estructuras de Autoridad	Estructuras jerárquicamente, Estructuras democráticas, Estructuras con autoridad técnica.
	Estructura de la comunicación	La comunicación esta normada por la autoridad.

Figura 4

Cuadro elaborado de la información obtenida de la nota al pie No. 11

1.3.6 Escuela de Sistemas

Esta escuela considera que todas las actividades están constituidas por sistemas, tomando como concepto de sistema “un conjunto o colección de cosas interrelacionadas o interdependientes, de manera que forman un todo completo”.¹³

Para que se pueda realizar esta interacción el proceso debe de contener: un insumo, un proceso y un producto. Por lo tanto un sistema es *un conjunto de insumos, que realizan un proceso para obtener un producto, el cual puede ser tangible o intangible.*

Esta escuela se basa en el concepto anterior para determinar que la Administración es un sistema que requiere a su vez de subsistemas para la obtención de un objetivo.

Los teóricos modernos reconocen que las estructuras sociales constan de cinco partes básicas:

¹³ Koontz Harol, Heinza Weihrich. “Elementos de la Administración”. Editorial McGraw Hill. 3ª Ed. México 2002. p. 11

1. Individuo.
2. Organización formal.
3. Organización informal.
4. Fusión entre los tres elementos anteriores.
5. Lugar físico en donde se desarrolla el trabajo.¹⁴

1.3.7 Neohumano – Relacionismo

La principal aportación de esta escuela es que determinó que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante, la superación personal de los individuos. Sus principales exponentes son:

Abraham Maslow. Su principal aportación es:

- **La Asignación en Forma Piramidal las Necesidades del Hombre, Clasificándolas de la Siguiete Manera:**

1. **Fisiológicas.** Son aquellas que verdaderamente son básicas.
 - a) Necesidad de respirar
 - b) Necesidad de beber agua
 - c) Necesidad de dormir
 - d) Necesidad de regular la homeostasis (ausencia de enfermedad)
 - e) Necesidad de comer
 - f) Necesidad de liberar desechos corporales
 - g) Necesidad sexual

¹⁴ Flores N. Elizabeth, Delgado G. Cristal. "Descripción de puestos para la sistematización y control de las rutinas laborales de una empresa manufacturera". 1ª Ed. México 2006. pp 29-33.

2. De Seguridad. Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida.

- a) Seguridad física
- b) Seguridad de empleo
- c) Seguridad de ingresos y recursos
- d) Seguridad moral y fisiológica
- e) Seguridad familiar
- f) Seguridad de salud
- g) Seguridad contra el crimen de la propiedad personal
- h) Seguridad de estima

3. Amor y Sentimientos de Pertenencia. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas.

4. Prestigio, Competencia y Estima Sociales. Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.

5. Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

En la siguiente figura se presenta la Pirámide de Maslow:

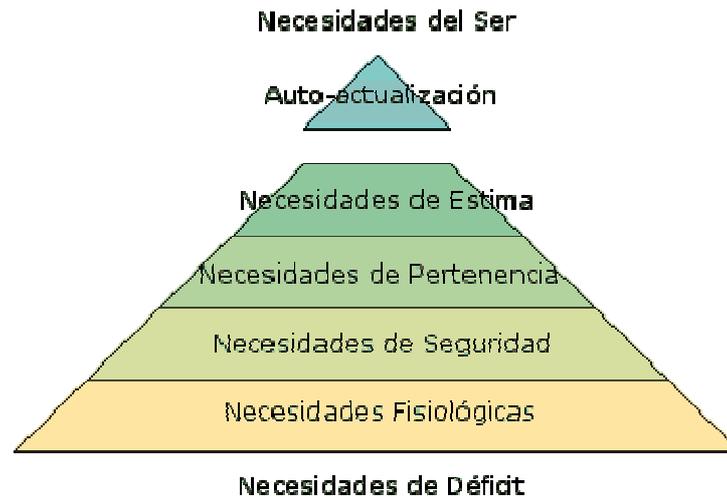


Figura 5.

Fuente: <http://www.psicología-online.com>.

Douglas McGregor. Sus principales aportaciones son:

▪ **La Teoría X**

1. Al individuo común le desagradaba trabajar y lo evitaría de ser posible.
2. El individuo común carece de responsabilidad, posee escasas ambiciones y busca la seguridad ante todo.
3. La mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados y amenazados con castigos para conseguir que trabajen.

Con base en estos supuestos, es función de los administradores forzar y controlar a los empleados.

▪ **La Teoría Y**

1. El trabajo es tan natural como la diversión o el descanso.
2. Los individuos no son inherentemente perezosos. Se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia.

3. Los individuos ejercerán auto dirección y autocontrol en beneficio de los objetivos con los que se comprometen.
4. Todos los individuos poseen potencialidades. En condiciones adecuadas, aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, de los cuales pueden aplicarse al trabajo.

Con base en estos supuestos es función de los administradores desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla a favor de objetivos comunes.

Strauss y Sayles. Sus principales aportaciones son:

- **La Teoría Z**

Hace referencia a los empleados pero únicamente a aquellos que se encuentren correctamente realizados, se les debe mantener informados con el objeto de que sepan cual es el objetivo de las órdenes y de esta manera crear un ambiente familiar, para que a la vez el trabajador se sienta importante.

Enfatiza que se debe realizar el pago de buenos salarios con el fin de que se tenga un adecuado nivel de vida, así mismo establece que la forma de decisiones debe de quedar centralizada y en manos de grandes hombres.¹⁵

Frederick Herzberg

En su obra “Motivación y Factores Higiénicos “, elaboró la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano se rige en base a dos factores:

¹⁵ Franco T. Esther, Galván G. Maribel. “Guía práctica de aplicación de encuestas para detectar los errores del clima organizacional dentro de una empresa de servicios”.1ª Ed. México 2006. p. 15-16

1. Factores Motivacionales.

Son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña:

- a) **Trabajo Estimulante:** posibilidad de manifestar la propia personalidad y desarrollarse plenamente.
- b) **Sentimiento de Autorrealización:** la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- c) **Reconocimiento de una labor bien hecha:** la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- d) **Logro o Cumplimiento:** la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.

- e) **Responsabilidad Mayor:** la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.

2. Factores Higiénicos.

Localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa.

- a) **Económicos:** sueldos, salarios, prestaciones, etc.
- b) **Condiciones Laborales:** iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- c) **Seguridad:** privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.
- d) **Factores Sociales:** oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.
- e) **Categoría:** títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.

Este autor analiza que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.4.1 Concepto de Planeación Estratégica

Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros [datos](#) importantes proporcionan la base para que [una empresa](#) tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Es importante identificar cada uno de los aspectos que tienen relación directa o indirecta con el desempeño y desarrollo de una organización, tal es el caso del Análisis FODA que se explica a continuación:

- **Fortalezas**

Son los aspectos internos en los que la empresa está en mejores condiciones de enfrentar a la competencia.

- **Oportunidades**

Son aspectos externos favorables para la empresa que le pueden permitir crecimiento y desarrollo si son debidamente aprovechados.

- **Debilidades**

Son aquellos aspectos en los que la empresa puede mostrarse débil, por ejemplo no hay una estrategia clara de dirección o las instalaciones son obsoletas.

- **Amenazas**

Son todos aquellos puntos que pueden poner en peligro a la empresa, tal es el caso de competidores foráneos con costos menores.

Otro punto importante dentro de la Planeación Estratégica es considerar la Misión y la Visión de la empresa las cuales se definen a continuación:

- **Misión:** Los propósitos de una empresa se expresan por medio de la “Misión” la cual se enuncia en razón al servicio, al usuario y el propósito incluye el objetivo perseguido al invertir (Utilidad).

La Misión de las empresas es la razón de ser de las mismas, es la justificación de su existencia social. En relación con la Misión Picazo Manríquez y Martínez y Villegas nos dicen que los requisitos mínimos para formularla son:

- a) Definir que es y hace la empresa y lo que aspira hacer.
- b) Definir el producto en términos de valor o benéfico que proporciona al cliente.
- c) Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
- d) Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (el personal de la empresa) para que cumpla con su propósito comunicativo.

- **Visión:** De acuerdo con Joel Barker “cuando hay una Visión comunitaria se logran resultados enriquecidos por la toma de decisiones orientadas por la Visión de la empresa”. Barker explica las características de la misma del siguiente modo:

- a) Siempre genera un líder (director o gerente).
- b) Debe lograr involucrar y comprometer a los empleados.
- c) Debe ser amplia y de largo alcance.
- d) Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora.

Una Visión Estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de los negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar en conjunción y tener una clara y funcional Visión Estratégica.¹⁶

1.4.2 Primer Modelo del Proceso Administrativo

Las formulaciones iniciales sobre las funciones administrativas provinieron de Henry Fayol publicadas en el año de 1916. A partir de su concepto de operaciones administrativas, técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y de contabilidad.

Henry Fayol divide al Proceso Administrativo en cinco etapas:

- 1. Previsión:** la conceptúa como estructurar el futuro en base a pronósticos y diseñar el plan de acción.
- 2. Organización:** la entiende como construir el “doble organismo material y social de la empresa”.
- 3. Dirección:** la define como hacer funcionar al personal.
- 4. Coordinación:** definida como un proceso armonizador que integraba las diversas partes de la organización.

¹⁶ Flores N. Elizabeth, Delgado G. Cristal. “Descripción de puestos para la sistematización y control de las rutinas laborales de una empresa manufacturera”. 1ª Ed. México 2006. pp 41-43

5. **Control:** el proceso de verificar si las cosas habían ocurrido de acuerdo con el plan original.¹⁷

1.4.3 Etapas Específicas del Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo consta de dos etapas bien definidas:

- **La Mecánica**
En ella se identifican la previsión, la planeación y la organización.
- **La Dinámica**
En ella se identifican la integración, la dirección y el control.¹⁸

Previsión

Consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Comprende tres etapas:

- **Objetivos:** fijación de fines.

¹⁷ Ríos Szalay Adalberto, Paniagua A. Andrés. "Orígenes y perspectivas de la Administración". Editorial Trillas. 2ª Ed. México 1999. p.92

¹⁸ Reyes Ponce Agustín. "Administración de empresas. Teoría y Práctica". Editorial Limusa. México 1999. pp. 61-65

- **Investigaciones:** descubrimiento y análisis de los medios con que se cuenta.
- **Cursos Alternativos:** adaptación de los medios encontrados a los fines propuestos, para evaluar las distintas posibilidades de acción.

Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempo, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende cuatro etapas:

- **Políticas:** principios para orientar la acción.
- **Procedimientos:** secuencia de operaciones o métodos.
- **Programas:** fijación de tiempos requeridos.
- **Presupuestos:** programas en que se precisan unidades, costos, etc.

Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mejor eficiencia.

Comprende tres etapas:

- **Jerarquías:** fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

- **Funciones:** la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- **Obligaciones:** las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Consta de cuatro etapas:

- **Selección:** técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- **Introducción:** la mejor manera de lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- **Desarrollo:** esta etapa estudia el hecho de que todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.
- **Integración de las cosas.**

Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende tres etapas:

- **Mando o Autoridad:** es el principio del que deriva toda la Administración y por lo mismo se estudia como delegarla y ejercerla.

- **Comunicación:** órdenes de acción debidamente coordinadas dentro de un organismo social.
- **Supervisión:** es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y mandado.

Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

- **Establecimiento de Normas:** porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- **Operación de los Controles:** función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- **Interpretación de Resultados:** es una función administrativa, que ayuda a construir un medio de planeación.

1.5 LA EMPRESA

1.5.1 Concepto y Clasificación de la Empresa

Es imposible concebir a la sociedad de hoy en día sin empresas. Las empresas no solo satisfacen las necesidades materiales de la sociedad con los bienes y servicios que producen y ofrecen, sino que también crean empleo y riqueza, además de impulsar el desarrollo económico y transformar a la sociedad con innovaciones tecnológicas. Las empresas conforman el aspecto productivo de

nuestra economía y desempeñan una importante y trascendente función social.

19

Concepto

- ***Agustín Reyes Ponce.***

A la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas, misma que se puede estudiar en los aspectos económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

- ***Isaac Guzmán Valdivia.***

Es la unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en los que la propia empresa actúa.

A continuación se presenta nuestro concepto de Empresa:

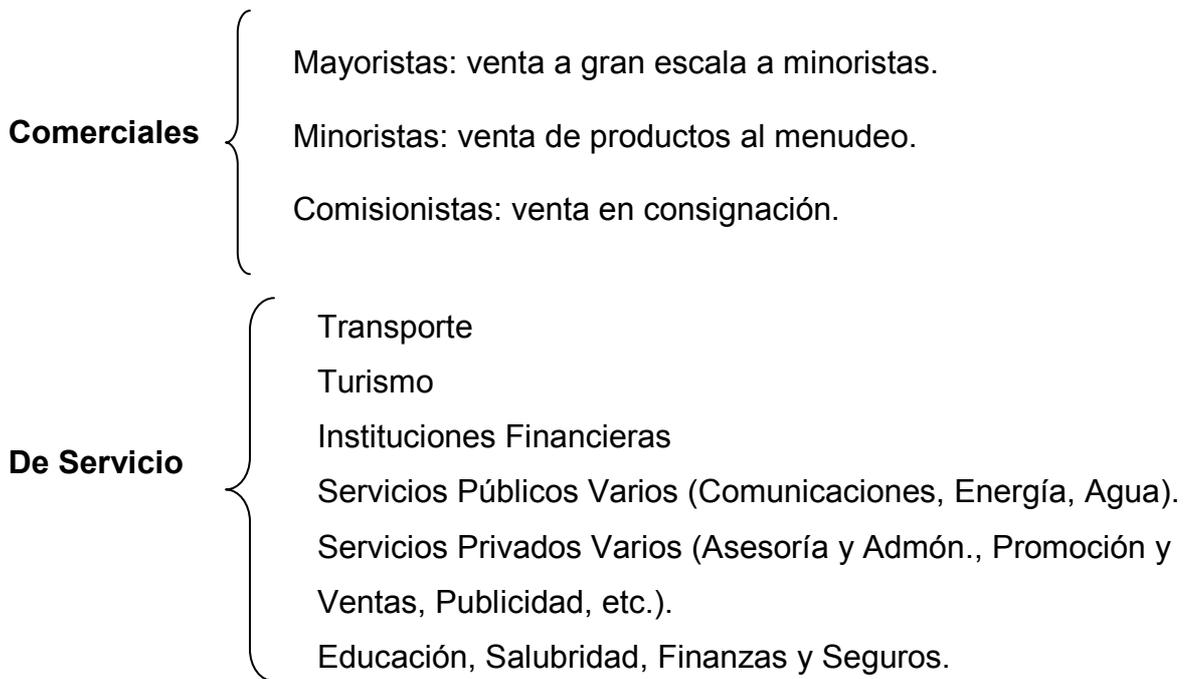
La Empresa es una entidad que cuenta con Recursos Monetarios, Humanos, Materiales y Tecnológicos que le permiten desarrollar actividades que tienen por objetivo la satisfacción de necesidades de la sociedad, con el fin de generar crecimiento en la misma.

Clasificación

1. Actividad o Giro

Industriales {
Extractivas: Recursos renovables y no renovables
Manufactureras: Bienes de producción y de consumo final

¹⁹ Hernández G. Haide L. y Martínez V. Zaira. “Diseño de un modelo administrativo para una microempresa dedicada a la venta de refacciones automotrices”. 1ª Ed. México 2003. p. 36



2. Origen de Capital

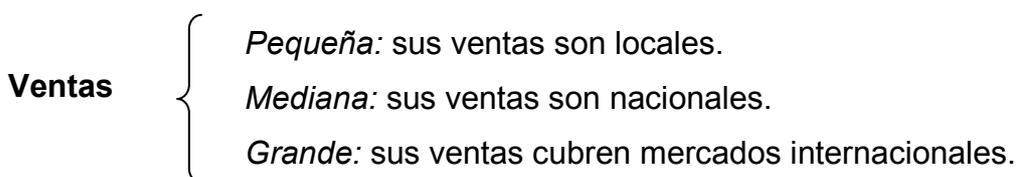


Públicas

3. Magnitud o Tamaño de la Empresa

Criterio de Nacional Financiera {
 (De acuerdo al No. de empleados)

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más



Finanzas { En base al monto del capital, que cambia de acuerdo a la situación económica del país.

Producción { De acuerdo al grado de maquinización en la producción:
Pequeña: artesanal o mecanizada.
Mediana: mecanizada, con mas maquinaria y menos mano de obra.
Grande: altamente mecanizada y/o sistematizada.

4. Otros Criterios

Económico { *Básica*: industrial primordial para el desarrollo agrícola o industrial del país.
Semibásica: mercancías que satisfacen necesidades vitales.
Secundaria: artículos no comprendidos en los grupos anteriores.
Nueva: algo que no se produce.
Necesaria: mercancías que se producen en cantidades insuficientes.

Régimen Jurídico { *Sociedad Anónima*
Sociedad Cooperativa
Sociedad de Responsabilidad Limitada
Sociedad de Capital Variable
Sociedad en Comandita Simple
Sociedad en Comandita por Acciones
Sociedad en Nombre Colectivo

Sectores Económicos

1. Sector Agropecuario

- a) Agricultura
- b) Ganadería
- c) Silvicultura
- d) Pesca

2. Sector Industrial

- a) Industria extractiva
 - Minería
 - Petróleo
- b) Industria de transformación
 - Automotriz
 - De la construcción
 - Alimenticia
 - Tabacalera
 - Petroquímica, etc.

3. Sector Servicios

- a) Comercio
- b) Restaurantes y Hoteles
- c) Comunicaciones y Transporte
- d) Servicios Financieros
- e) Alquiler de Muebles
- f) Servicios Profesionales y de Educación
- g) Servicios Médicos
- h) Servicios Gubernamentales
- i) Otros Servicios²⁰

1.5.2 Aspectos Relacionados con la Empresa

Características de la Empresa

²⁰ Méndez M. José Silvestre. "Problemas Económicos de México". Editorial McGraw Hill. 2ª Ed. México 2003. p. 31

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Unidad jurídica.
- Operación conforme las leyes vigentes.
- Fijan objetivos.
- Unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos propios y/o ajenos.
- Se vale de la Administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, procesos y servicios.

Propósitos de la Empresa

1. De Inversión o Económico – Empresarial

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por sus accionistas.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

2. De Operación

- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- Mantener sus procesos en mejora continua.
- Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.

- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral y técnico de sus empleados.

3. Sociales

- Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado.

- Sustituir importaciones y en algunos casos generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir mediante organismos públicos o privados, seguridad social.
- Proteger la Ecología.

Tipos de Capacidades en la Empresa

- **Capacidad Instalada:** es el conjunto de obras, instalaciones y bienes de producción de uso durable empleados para dar servicio con los que se cuenta para desarrollar las actividades; incluye terrenos, locales, obras de infraestructura, herramientas, mobiliario, equipo y otros bienes que se emplean para generar bienes y servicios.
- **Capacidad Instalada Ociosa:** es aquella parte de la capacidad instalada existente que no se utiliza para generar bienes y servicios. Se le denomina también capacidad excedente.
- **Capacidad Utilizada:** es la parte de las instalaciones que es utilizada para producir bienes o servicios.

1.5.3 Las PYMES

No existe una definición exacta sobre que son las pequeñas y medianas empresas algunos autores la citan como:

“Aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a uno criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y de poder económico”. (Pierre Yves Barriere)

“Aquellas que posee un dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera”. (Asociación de Empresas Pequeñas)

“Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a los 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a un millón y medio de pesos”.²¹

Las pequeñas y medianas empresas también conocidas como PYMES tienen ciertas características específicas que son:

- Componente familiar
- Falta de formalidad
- Falta de liquidez
- Problemas de solvencia

²¹ Rodríguez Valencia Joaquín. “Como administrar a la pequeña y mediana empresa”. Editorial Contables, Administrativos y Fiscales. 4ª Ed. México 2000. p. 73.

CAPÍTULO 2

GENERALIDADES

DEL CAFÉ VERDE

EN GRANO

- 2.1 Historia del Café Verde en Grano.**
- 2.2 Estados donde se Cultiva.**
- 2.3 Propiedades y Composición del Café Verde en Grano.**
- 2.4 Beneficios y Riesgos del Café Verde en Grano.**
- 2.5 Variedades de Café.**
- 2.6 Proceso de Producción.**
- 2.7 Aspectos Relacionados con el Café.**

GENERALIDADES DEL CAFÉ VERDE EN GRANO

2.1 HISTORIA DEL CAFÉ VERDE EN GRANO¹

2.1.1 Origen en Etiopía y Arabia

Existen muchas historias en relación al origen del café, una de ellas dice que por el año de 1140 en Absinia, unos pastores se dieron cuenta que sus cabras se ponían muy inquietas y se dieron a la tarea de investigar el por qué, y descubrieron que comían unos frutos rojos que se daban en unas matas. Los pastores tomaron los frutos y prepararon una bebida caliente para protegerse del frío nocturno del desierto. Se dice que esa bebida es lo que conocemos como café.

Otra de las leyendas más conocidas, dice que un pastor llamado Kaldi conducía a su rebaño en Etiopía. Un día las cabras encontraron unos cafetos y comieron sus bayas y masticaron las hojas. Llegada la noche las cabras en lugar de dormir se pusieron a retozar alegremente y mantuvieron la energía toda la noche.

Cuenta otra leyenda que los monjes capuchinos tomaron los frutos y las hojas de la misteriosa planta e hicieron con ellas una cocción. Para obtener esa infusión, el jefe de la comunidad secó en la llama los granos, que sufrieron su primer tueste y así nació el café como tal. Llamaron a esta bebida Kawa (significado de café en árabe).

Otra leyenda cuenta que un monje cortó los frutos y las hojas de un cafeto y las llevó a la cocina para cocerlos.

Una vez cocinado, el monje probó la bebida y la encontró de un terrible sabor, por lo que arrojó a las llamas los granos que quedaron sin cocer.

¹ <http://mundodelcafe.com>. Fecha de Consulta: 25 de Octubre de 2007

Los granos conforme se quemaban despedían un olor agradable, por lo que el monje tuvo la idea de preparar la bebida con estos granos y el brebaje, aunque amargo tenía un aroma y un sabor agradable y producía después de beberlo un efecto tonificante por lo que los monjes decidieron adoptarlo para mantenerse despiertos durante sus oraciones.

Tanto el café como la planta que lo produce, el cafeto, son originarios de África y se sabe que en un primer momento sus pobladores elaboraron una bebida alcohólica dejando fermentar el fruto maduro del arbusto del cafeto. Pero fueron los árabes los primeros en extraer los granos del café, tostarlos, molerlos y mezclarlos con agua caliente.

2.1.2 Introducción en Europa y en el Nuevo Mundo

Se considera que fue el botánico alemán Léonard Rauwolf quien por primera vez, describió el café en un libro publicado en 1583. El café resulta especialmente reprobado en la parte protestante aunque no produciría reacciones tan ásperas como el tabaco. Ya en 1611 algunos terratenientes alemanes pusieron en marcha el sistema de prohibir su difusión. Estas medidas se mantuvieron durante al menos un siglo en el norte y este de Alemania hasta que Federico II de Prusia despenaliza su uso sometiéndolo a un fuerte impuesto. El malestar ante el café prosigue en el norte de Europa hasta bien entrado el siglo XIX.

En el sur y oeste de Europa se observa mayor tolerancia. En los años 1650 comenzó a ser muy importado y consumido en Inglaterra, y se comenzaron a abrir cafeterías en Oxford y Londres. La primera cafetería en Londres se abrió en 1652. Las cafeterías se convirtieron en lugares donde nacieron las ideas liberales, debido a la constante presencia por parte de filósofos y letrados, y donde se distribuían panfletos. En 1670 se abrió la primera cafetería en Berlín.

El café ha sido a través de la historia: alabado, prohibido, criticado, simbolizado, etc., al paso del tiempo apareció un tratado anónimo, en donde se especifican las cualidades que se atribuyen a la bebida: expulsa los vientos, tonifica el hígado, alivia a los hidrópicos por su naturaleza purificadora, resulta también excelente para la sarna y la corrupción de sangre, refresca el corazón y el latido vital de este, alivia a los que tienen dolores de estómago y a los que han perdido el apetito, es igualmente bueno para las indisposiciones de cerebro, el humo que desprende es bueno contra los flujos oculares y los zumbidos de oídos, resulta excelente también para el ahogo, los catarros que atacan al pulmón, los dolores de riñón y las lombrices, es un alivio después de haber comido o bebido demasiado.

De acuerdo a datos publicados en Comercio Exterior de México, por Don Miguel Lerdo de Tejada en los años de 1802, 1803 y 1805, se exportaba café en proporciones de 272, 483 y 336 qq. respectivamente, este café se supone que era originario de Córdoba, Veracruz.

México a nivel mundial ocupa el quinto lugar como país productor después de Brasil, Colombia, Indonesia y Vietnam, con un volumen de producción que oscila entre los 4 a 5 millones de sacos por año. México a pesar de ser uno de los países que más produce café, tiene uno de los consumos más bajos (700 gramos per cápita), esto probablemente por la falta de difusión para incrementar el consumo, la carencia de cultura de café de los mexicanos y los tabús que existen alrededor del café en el aspecto de salud.

Los tipos de café producidos en México, de acuerdo a su clasificación son: Altura, Prima Lavado, Lavados, Naturales, siendo las principales variedades Arábica y Robusta.

El cafeto está clasificado como del reino vegetal, subreino semi pétalos o metaclamidias, orden rubiales, familia rubiásea, género coffea, especie arábica y robusta.

El clima más favorable para el cultivo del café se localiza entre el Trópico de Cáncer y el Trópico de Capricornio. Las plantaciones de café que se encuentran dentro de esta franja proporcionan las mejores calidades y las que están fuera son marginales para el cultivo. Dentro de la franja las zonas adecuadas para el cultivo están determinadas por el clima, suelo, y altitud.

2.2 ESTADOS DONDE SE CULTIVA

En México el café se cultiva en 12 estados: Chiapas, Veracruz, Puebla, Oaxaca, Guerrero, Hidalgo, San Luis Potosí, Nayarit, Colima, Jalisco, Querétaro y Tabasco. La época de recolección del café inicia en el mes de Septiembre y concluye en el mes de Marzo del siguiente año.

Principales Estados

- **Guerrero**

Se localiza en la región meridional del país, tiene una superficie de 64,281 kilómetros cuadrados, el 3.3% del total nacional. Colinda al Norte con el Estado de México, al Norte y Noreste con el estado de Morelos, al Norte y Este con Puebla, al Este y Sureste con Oaxaca, al Sur y Oeste con el Océano Pacífico y al Oeste y Norte con Michoacán.

Productores de Café: 10,497

Superficie Agrícola: 1, 082,670 hectáreas

Superficie Cafetalera: 50,773 hectáreas

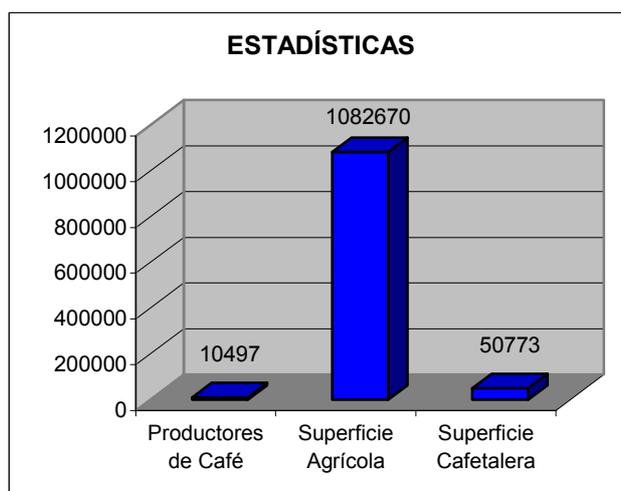


Figura 6

Grafica realizada en base a la información obtenida de la nota al pie No. 22.

Este Estado produce aproximadamente el 4% del total nacional, en promedio de 220 a 240 mil sacos de 60 Kg.

La cosecha da inicio en el mes de Diciembre de un año y finaliza en Febrero del siguiente.

- **Veracruz**

Se encuentra en la parte medio oriental de la República Mexicana, tiene una superficie de 71,699 kilómetros cuadrados, es decir, el 3.7% del territorio nacional. Colinda al Norte con Tamaulipas, al Este con el Golfo de México, al Sureste con Chiapas y Tabasco, al Suroeste con Oaxaca y al Oeste con Puebla, Hidalgo y San Luis Potosí.

Productores de Café: 67,227

Superficie Agrícola: 3, 073,143 hectáreas

Superficie Cafetalera: 152,457 hectáreas

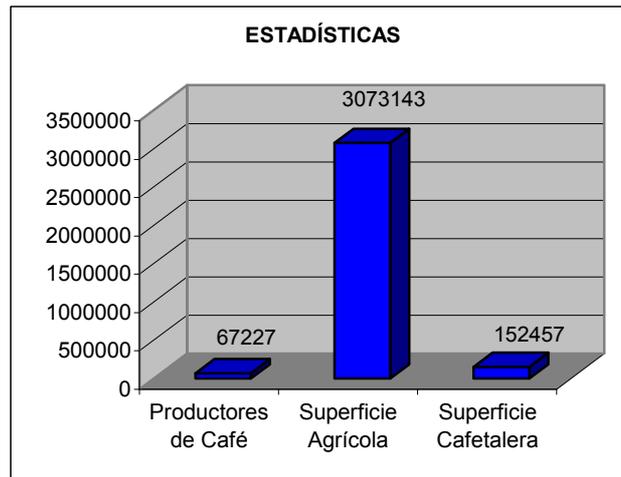


Figura 7

Grafica realizada en base a la información obtenida de la nota al pie No. 22.

Este Estado produce aproximadamente el 23% del total nacional, en promedio de 1.5 a 1.8 millones de sacos de 60 Kg.

La cosecha da inicio en el mes de Octubre de un año y finaliza en Marzo del siguiente.

- **Chiapas**

Se localiza al Sureste del país, tiene una superficie de 74,211 kilómetros cuadrados, en extensión representa el 3.8% del territorio nacional. Colinda al Norte con Tabasco, al Este con Guatemala, al Sur con el Océano Pacífico y al Oeste con Oaxaca y Veracruz.

Productores de Café: 73,742

Superficie Agrícola: 2, 439,776 hectáreas

Superficie Cafetalera: 228,254 hectáreas

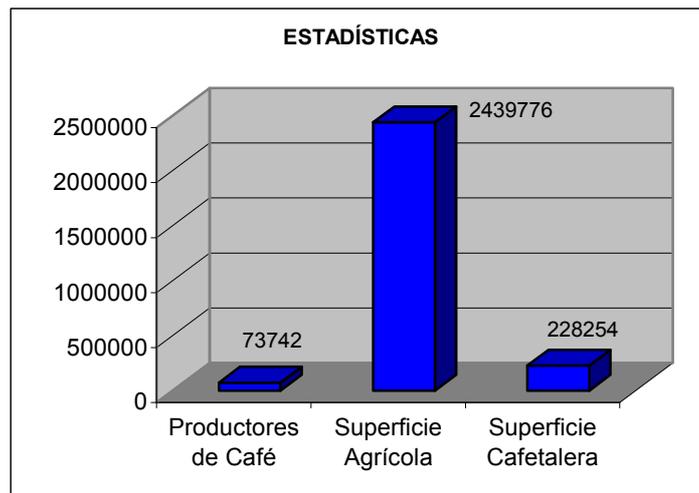


Figura 8

Grafica realizada en base a la información obtenida de la nota al pie No. 22.

Este Estado produce aproximadamente el 34% del total Nacional, en promedio de 1.3 a 1.7 millones de sacos de 60 Kg.

La cosecha da inicio en el mes de Septiembre de un año y finaliza en Marzo del siguiente.

2.3 PROPIEDADES Y COMPOSICIÓN DEL CAFÉ VERDE EN GRANO

El café es una bebida que se obtiene a partir de mezcla en agua caliente de granos tostados de la planta de café (*Coffea* de la familia *Rubiaceae* conocida como cafeto).

A pesar de que comercialmente es la bebida número uno del mundo se estima que un tercio de la población mundial la consume (la mitad de la población mundial es consumidora de té).

Su popularidad se debe básicamente a su efecto vigorizante, tonificante y estimulante consecuencia de la presencia de la **cafeína** en aproximadamente un 0.75% al 1.5% del peso. La **cafeína** actúa en este caso como **estimulante y diurético** actuando sobre el sistema nervioso central, corazón, venas, arterias y riñones.

2.3.1 Propiedades del Café

Bebiendo café moderadamente (Cuatro Tazas Diarias de Café).

- Ayuda a prevenir el consumo de drogas y alcohol.
- Reduce en un 30% la incidencia de desarrollar diabetes.
- Previene el cáncer de colon.
- Alivia dolores de cabeza.
- Reduce la incidencia del mal de parkinson en un 80%.
- Ayuda a disminuir la infertilidad masculina.
- Estimula al cerebro (memoria, la atención y la concentración).
- Disminuye la incidencia de depresión, suicidios y cirrosis.
- Aumenta la energía física sin causar dependencia.
- Mejora el humor.
- Aumenta en un 10% el rendimiento escolar.
- Mejora el aprendizaje escolar, previene la depresión y evita el consumo de alcohol entre jóvenes.

2.3.2 Composición del Café

- Cafeína.
- Sales Minerales: Potasio, Magnesio, Calcio, Hierro y Sodio.
- Lípidos, Azúcares y Aminoácidos.
- Vitamina B.

- Grasa.
- Azúcares.
- Agua.
- Celulosa.

Los *efectos* son la disminución del apetito, del sueño y la fatiga, e interviene en la elaboración de fármacos para el tratamiento de jaquecas y contra el mareo.

2.4 BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CAFÉ VERDE EN GRANO

2.4.1 Beneficios

- **Analgésico.** El café aumenta la eficacia de los analgésicos, especialmente la de los medicamentos que actúan contra el dolor de cabeza y puede aliviar a algunas personas el asma.
- **Antidiabético.** La toma de café puede reducir el riesgo de diabetes mellitus.
- **Antineoplástico.** Reduce la aparición de cálculos biliares y enfermedades en la vesícula biliar en hombres.
- **Cardioprotector.** El café reduce la incidencia de cardiopatías.
- **Laxante/Diurético.** Es un potente estimulante del peristaltismo y en ocasiones se considera que evita el estreñimiento; también es diurético.
- **Memoria.** Mucha gente bebe café por su habilidad de aumentar la memoria a corto plazo y el coeficiente intelectual.

2.4.2 Riesgos

Muchos efectos notables del café están relacionados con su contenido en cafeína. Los riesgos del café descafeinado para la salud han sido estudiados con resultados variantes. Una variable es el tipo de proceso de descafeinado empleado; mientras que algunos implican el uso de solventes orgánicos que pueden dejar trazas residuales otros utilizan vapor.

Entre los riesgos se encuentran:

- *Ansiedad y sueño*
- *Colesterol*
- *Alteraciones en el embarazo y menopausia*
- *Estéticos*

2.5 VARIEDADES DE CAFÉ

2.5.1 Variedades Generales

Café Caramelizado: Café tostado con azúcar.

Café Descafeinado: Café verde, antes de ser tostado y molido, al que le ha sido removida la cafeína en una proporción que varía entre 97 y 98 %. El descafeinado se obtiene con la adición de agua, dióxido de carbono o solventes orgánicos a través de procedimientos industriales.

Cafés Lavados: Son producto de un proceso de beneficiado húmedo. Este tipo de café es de mejor calidad y se aplica principalmente a los Cafés Arábicas y cuenta con tres categorías de café verde (oro) lavado suave:

- **Café de Altura.** Es un café que se cultiva desde los 900 metros de altura, requiere de un proceso de beneficiado impecable. Debe ser de muy buena presentación, fino en la taza, con acidez, buen aroma y cuerpo.
- **Café Prima Lavado.** Es un café producido entre los 650 y 900 metros de altura con buena presentación y agradable en taza, tanto en lo que se refiere a aroma como a cuerpo.
- **Café Buen Lavado.** Producido a 650 metros o menos, por lo que se considera un café de poca altura que no tiene méritos especiales tanto en la taza como en su presentación.

Café Pergamino Húmedo: Café procesado por vía húmeda, que ha sido descerezado, fermentado, lavado y dejado escurrir el agua. Luego es llevado al patio de secado.

Café Pergamino Seco: Café procesado por vía húmeda, que ha sido descerezado, fermentado, lavado y secado, y que está listo para ser trillado. Tiene alrededor de 11 a 12 % de humedad.

Café Tostado: Producto obtenido de la torrefacción (tueste) del café verde.

Café Verde: Grano obtenido del fruto de los arbustos del cafeto, descascarado, con cafeína y listo para el tostado. Se denomina también café crudo o café oro.

2.5.2 Variedades de Café Verde en Grano

Variedad Robusta

Soporta alturas más bajas que los 650 metros pero no mayores de 1300 metros. Requiere de precipitaciones entre los 100 y 180 cm. al año y de temperaturas mayores de 24 ° C. Se reproduce por fecundación cruzada entre plantas diferentes, lo que le produce cafetos heterogéneos desde el punto de vista genético y una gran variabilidad entre sus descendientes, lo cual explica su mayor resistencia a las plagas.

Variedad Arábica

Es la variedad más apreciada del café. Se cultiva en un 75% a nivel mundial; su cultivo es más exigente y delicado ya que necesita una temperatura entre 15 y 25 ° C., mucha iluminación, altura superior a los 800 metros sobre el nivel del mar, vientos moderados y lluvias frecuentes.

Sus condiciones óptimas de crecimiento son en alturas entre 900 y 2,000 metros. Su contenido en cafeína es relativamente bajo (entre un 0.9% y un 1.5%). Su cultivo es más delicado y requiere mayores cuidados. Sus frutos son redondos, suaves, levemente agrios, color achocolatado, de corteza lisa e intenso perfume. Produce un cuerpo ligero en la infusión.

Es muy sensible a las heladas y a los vientos fríos y también, por su modo de reproducción a saber la autofecundación de flores hermafroditas de una misma planta con su consecuente falta de diversidad en los contenidos genéticos, resulta muy frágil ante las plagas, especialmente la roya. Por la calidad de sus granos y un proceso de beneficiado más elaborado que el Café Robusta, es un café muy apreciado en los mercados internacionales.

2.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN

2.6.1 Cosecha y Preparación de los Granos

Cuando los frutos llegan a la madurez, de 6 a 8 meses después de la floración para el arábica, de 9 a 11 meses para el robusta, puede comenzar la cosecha del café. Se emplean dos métodos: la *recolección* o el *despalillado*.

La *recolección* consiste en recoger manualmente sólo las cerezas maduras en su punto. Es la técnica más costosa, que obliga a pasar durante días varias veces sin interrupción por el mismo arbusto pero que obtiene las mejores calidades de café.

El *despalillado* consiste en raspar la rama de las cerezas. Este método puede ser mecanizado. Se recoge por esta técnica expeditiva una mezcla heterogénea de cerezas más o menos maduras, y es el origen de cafés más ácidos (debido a los frutos aún verdes).

2.6.2 Proceso

Los granos de café recién cogidos se procesan, inicialmente mediante el método seco o el húmedo.

- **Método Seco**

Se emplea el proceso seco para el Café Robusta y gran parte del Café Arábica de Brasil y Etiopía. Se secan los granos al sol y luego se muelen para eliminar la capa exterior, el mucílago seco, la vitela y la cáscara plateada.

El proceso de molienda se realiza en las instalaciones grandes. Los desperdicios pueden servir como combustible, o también como, alimento para los animales.

El secado se practica sobre superficies de secado, donde se rastrillan las cerezas de café y se extienden regularmente. En algunos días, la parte carnosa se deshidrata y se separa.

- ***Método Húmedo***

Por otra parte, el proceso húmedo que se emplea para obtener el Café Arábica de más alta calidad, puede provocar seria contaminación. Los granos maduros se lavan primero para eliminar los más livianos y la basura, luego se reducen a pulpa para quitar la capa exterior y parte del mucílago que se encuentra debajo de ésta. En seguida, es necesario fermentar los granos, recién reducidos a pulpa, en los tanques respectivos. Este proceso enzimático descompone las otras capas de mucílago, formando un afluente que puede causar serios problemas de contaminación, al descargarlo directamente a los arroyos o ríos.

Luego de un lavado final, el café ahora llamado “vitela”, se seca al sol o artificialmente. Luego, el café se descascara para quitar la capa plateada y la de vitela, produciendo el café en grano “limpio” o “verde” que se comercializa internacionalmente.

La mayor parte del Café Verde del mundo pasa por un algún tipo de proceso de lavado, entre ellos la mayoría del café de calidad superior.

El lavado se aplica a frutos bien maduros. Después de ser recogido, el Café Verde es clasificado por inmersión en agua. Los frutos malos o inmaduros flotarán y los frutos buenos y maduros se hundirán. La piel de la cereza y parte de la pulpa es eliminada presionando el grano mediante una máquina sumergida a través de una rejilla. El grano todavía tendrá una cantidad significativa de pulpa adherida que necesita ser quitada. Así se obtienen *café lavados*, descritos como "propios y brillantes", generalmente menos ácidos y de

mejor sabor. La técnica, a menudo mecanizada, necesita disponer de cubas y de un suministro de agua suficiente.

Clasificación de los granos por separación en cubas (tinajas) de agua:

El proceso húmedo requiere una gran cantidad de agua y puede provocar serios problemas de contaminación. Se puede reciclar la mayoría de caudal para economizar agua, y, al hacer esto, se concentra el contenido de enzimas en el agua, para el proceso de producción de pulpa, y esto facilita la fermentación. El agua utilizada para el lavado final puede verterse directamente a los ríos, pero el otro afluente debe pasar por los pozos de filtración.

Después del secado o el lavado, el grano de café se encuentra aún encerrado en el núcleo del fruto (el endocarpio): es el *café coque* (después de secado) o el *café parche* o *vitela* (después de lavado). Es necesario clasificarlo con el fin de eliminar cualquier haba descompuesta, descolorada o dañada.

El café puede conservarse protegido por su propia cáscara durante un cierto tiempo. Algunas cosechas incluso se envejecen para mejorar el sabor del café.

La última operación de preparación que permite obtener el *Café Verde*, consiste en descascarillar mecánicamente los granos. Luego, el café se descascara para quitar la fina capa plateada (el *tegumento*) y la de vitela, produciendo el café en grano “limpio” o “verde” que se comercializa internacionalmente. Las cáscaras se recuperan y se utilizan como combustible.

Son los granos secos o lavados, luego descascarillados, los que se comercializan en los mercados internacionales.

2.6.3 Pasos Adicionales²

Clasificación

Una vez que el café se ha secado y pasa a ser Café Verde, se clasifica a mano o máquina para quitar las impurezas y los granos malos o deformes. Además, el café también es clasificado por tamaño.

Pulido

Algunos granos de café se pulen para quitar la piel de plata. Esto se hace para mejorar el aspecto de los granos de café verde y para eliminar los desperdicios que se hayan producido en el tueste.

Almacenamiento

Café Verde almacenado en sacos. El Café Verde es bastante estable si se almacena de forma correcta. Debe guardarse en contenedores que transpiren (a menudo algún tipo de saco de fibra) y lo mantengan seco y limpio.

Envejecimiento

Se cree que ciertos tipos de Café Verde mejoran con los años; especialmente aquellos valorados por su baja acidez, como los cafés de Indonesia o India. Varios de los productores de estos cafés venden granos de café que han sido envejecidos unos 3 años y algunos llegan incluso a 8 años.

Sin embargo, la mayor parte de los expertos en café están de acuerdo en que el punto más alto de sabor y frescura del café se logra un año después de la cosecha, ya que los granos de café envejecidos en exceso pierden gran parte de su contenido en aceites esenciales.

² <http://ccbolgroup.com/cafe.html>. Fecha de Consulta: 10 de Septiembre de 2007.

Descafeinamiento

El Descafeinamiento es un procedimiento cuyo objetivo consiste en proporcionar el sabor del café, pero sin los efectos excitantes de la cafeína.

Consiste en empapar los granos en agua, extraer la cafeína del líquido así obtenido por adición de solvente orgánico o por adsorción sobre carbón activo, y finalmente volver a empapar los granos en el líquido empobrecido en cafeína para que reabsorban los otros compuestos siempre presentes.

El solvente, principalmente el acetato de etilo que se encuentra en los frutos, nunca está en contacto con los granos, sólo con el agua con la cual se empapa el grano.

Tueste y Torrefacción

Niveles de tueste: rubio, canela, medio, *ropa de monje*, marrón, marrón oscuro, francés (o seminegro), italiano (negro).

Llegados a su destino, los granos son tostados, lo que desarrolla su aroma y les da su color oscuro.

En algunos países, el tueste se hace añadiendo hasta un 15% de azúcar a los granos de café, en cuyo caso el proceso se denomina torrefacción y el café resultante, con un sabor algo más recio y granos de brillo aceitoso a consecuencia del caramelo depositado, café torrefacto. A continuación los granos se muelen.

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Despulpe	El grano maduro o cereza es desprovisto de su cáscara y de su pulpa.
Fermentación	El grano se pone a fermentar en agua durante 20 horas para separar el mucílago.
Lavado	El café es lavado y escurrido perfectamente.
Secado	El café se extiende en patios y se expone a los rayos del sol hasta obtener un secado parejo y un porcentaje de humedad del 12 %.
Embodegado	El café obtiene el nombre de pergamino y esta listo para el proceso de beneficio seco.

Figura 9

Cuadro elaborado de la información obtenida de la nota al pie No. 22

2.7 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CAFÉ

2.7.1 Estadísticas Económicas a Nivel Mundial

- El café es la segunda mercancía comercializada en el mundo, después del petróleo.
- Se estima en 125 millones el número de personas que vive del cultivo del café, incluyendo 25 millones de pequeños productores.
- Cada año se beben 400,000 millones de tazas de café. Por lo tanto, hay en juego muchos intereses económicos y sociales extremadamente importantes.

- Respecto al café, la unidad de medida es la bolsa de 60 Kg. La producción mundial es superior a 100 millones de bolsas desde hace varios años (120 millones en 2002, 102 millones en 2003).

De esta producción, se exportan más de 80 millones de bolsas cada año (88 millones en 2002, 84 millones en 2003).

- El mayor productor es con mucha diferencia Brasil, especialmente el Estado de Sao Paulo donde se sitúa el primer puerto cafetero del mundo: el puerto de Santos, seguido por Colombia y Vietnam (el productor más importante de *robusta*).
- En 2005 los precios del café subieron, esta subida fue causada probablemente por un aumento del consumo en Rusia y China, así como una cosecha entre un 10% y un 20% inferior a la registrada en años anteriores.

Ahora muchos agricultores de café pueden vivir de sus productos, pero no en todas las etapas, pues el aumento del precio del petróleo encarece los costos de transporte, la torrefacción y el empaquetado de los granos de café.

2.7.2 Producción

De la producción del café no sólo depende un gran número de personas sino también muchos países productores.

Hay zonas, como por ejemplo los grandes lagos de África (Burundi, Rwanda, Uganda...) que, a pesar de no ser uno de los principales países en la exportación de café al volumen mundial, su economía depende de un 80% de su exportación.

Colombia es el primer exportador mundial de café suave y tiene representación mundial a través de las tiendas Juan Valdez.

Otros países como Guatemala poseen una variedad climática única por lo que las variedades de café cultivados en sus microclimas permite la creación de Café Gourmet de gran sabor y textura por lo que el desarrollo económico depende mas de la calidad que de la cantidad de la producción

En 1825, la producción era de 100 000 toneladas y en 2001 fue de 6 millones. Desde 1997 hasta 2005, la producción ha aumentado un 20 %, dos veces más que la demanda.

Los países importadores que forman parte de la Organización Internacional del Café son: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, España, Estonia, Eslovaquia, Eslovenia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Reino Unido, Suecia, Suiza, Estados Unidos de América y la Comunidad Europea.

Cinco empresas adquieren casi la mitad de la producción mundial: Kraft, Nestlé, Procter & Gamble y Sara Lee, cuyas ventas anuales generan beneficios del orden de mil millones de dólares y Tchibo.

2.7.3 Consumo

La siguiente tabla muestra a nivel mundial las exportaciones realizadas en sacos de 60 kilogramos cada uno por los diversos productores de café en el año 2007.

NIVEL DE EXPORTACIÓN DE PAISES PRODUCTORES DE CAFÉ										
AÑO 2007- EN BOLSAS DE 60 KG										
				Oct-06		Sep-06			Oct-05	Sep-05
				a		a			a	a
		Ago-07		Ago-07		Ago-07		Ago-07	Ago-07	Ago-07
TOTAL		7 635 620	1/	89 470 720	1/	96 841 874	1/	8 732 779	80 816 649	87 019 408

Colombian Milds		1 044 865	11 209 441	12 194 197	1 010 273	10 845 141	11 596 238
Other Milds		1 886 516	19 559 363	21 011 946	2 043 481	19 059 735	20 247 268
Brazilian Naturals		2 303 092	27 572 238	30 102 406	2 724 753	24 030 191	25 882 512
Robustas		2 401 147	31 129 677	33 533 325	2 954 272	26 881 582	29 293 390

NIVEL DE EXPORTACIÓN DE PAISES PRODUCTORES DE CAFÉ								
AÑO 2007- EN BOLSAS DE 60 KG								
			Oct-06	Sep-06		Oct-05	Sep-05	
			a	a		a	a	
		Ago-07						
Angola	R	500	4 401	5 401	570	4 710	5 580	
Benin	R	0	0	0	0	0	0	
Bolivia	A	7 000	81 136	88 848	7 712	79 017	84 783	
Brasil	A/R	2 184 013	26 489 844	29 000 695	2 800 941	22 982 374	24 863 209	
Burundi	A	15 000	350 800	392 083	36 600	136 625	163 173	
Cameroon	R/A	50 000	708 070	846 721	50 000	619 004	658 869	
Central African Republic	R	1 000	71 266	72 266	1 000	26 000	26 000	
Colombia	A	976 971	10 234 640	11 190 279	937 596	9 786 925	10 487 947	
Congo, Dem. Rep. of	R/A	3 840	140 232	148 395	6 461	127 390	132 442	
Congo, Rep. of	R	0	0	0	0	0	0	
Costa Rica	A	86 821	1 234 480	1 265 853	72 430	1 286 155	1 323 535	
Côte d'Ivoire	R	161 964	2 316 940	2 579 247	265 670	1 816 740	2 074 181	
Cuba	A	640	17 440	17 440	600	15 033	15 633	
Dominican Republic	A	20 325	74 345	82 855	12 845	117 595	120 154	
Ecuador	A/R	115 165	929 035	1 043 082	94 056	829 082	908 912	
El Salvador	A	114 287	1 134 575	1 200 733	106 474	1 202 429	1 231 849	
Ethiopia	A	325 000	2 766 343	2 993 140	200 525	2 475 689	2 615 040	

Gabon	R	0	1 103	1 103	0	391	391
Ghana	R	1 000	9 464	10 960	4 568	17 221	18 210
Guatemala	A	349 718	3 504 080	3 700 856	319 494	3 151 421	3 291 496
Guinea	R	30 000	310 402	349 097	35 997	457 188	486 829
Haití	A	3 000	21 634	23 431	3 351	22 861	25 432
Honduras	A	258 077	3 103 527	3 174 747	162 601	2 857 340	2 899 594
India	A/R	228 719	2 878 440	3 180 009	290 401	3 279 736	3 479 909
Indonesia	R/A	420 000	3 601 091	4 101 091	590 788	5 244 610	5 934 683
Jamaica	A	1 500	19 186	20 610	1 798	19 074	20 226
Kenya	A	50 000	489 689	512 024	65 494	613 035	653 035
Madagascar	R	10 000	98 050	127 500	12 050	136 523	141 319
Malawi	A	1 126	12 961	16 376	686	16 700	19 160
México	A	245 882	2 684 559	2 888 658	252 142	2 303 564	2 461 094
Nicaragua	A	86 463	1 124 204	1 208 514	122 478	1 342 717	1 394 093
Nigeria	R	0	4 830	4 830	586	28 516	29 237
Panamá	A	6 000	79 080	82 528	5 844	102 055	108 960
Papua New Guinea	A/R	90 873	651 226	719 364	123 701	926 067	1 104 003
Paraguay	A	500	11 673	11 777	103	6 640	9 110
Perú	A	400 000	3 151 142	3 597 740	573 264	2 652 487	2 955 627
Philippines	R	1 442	33 228	35 618	5 159	34 666	35 629

Sierra Leone	R	1 000	16 327	18 977	9 995	52 316	54 542
Sri Lanka	R	0	2 457	2 727	1 103	4 622	5 282
Tanzania	A/R	22 060	715 266	735 088	10 720	642 143	666 634
Thailand	R	10 000	280 968	284 568	14 133	555 017	556 684
Togo	R	5 000	132 963	159 783	4 156	99 572	106 957
Trinidad and Tobago	R	0	110	141	31	754	817
Uganda	R/A	230 849	2 524 852	2 683 400	175 526	1 843 426	1 985 714
Venezuela	A	2 000	43 257	44 813	6 722	47 844	54 696
Vietnam	R	1 081 220	17 153 721	17 922 095	1 282 294	12 449 728	13 364 562
Zambia	A	5 000	51 858	57 558	4 330	90 228	102 218
Zimbabwe	A	5 000	44 162	47 187	4 782	50 419	53 962

Figura 10

Fuente: Organización Internacional del Café 1/ Provisional. A (Arábica). R (Robusta).

En la siguiente gráfica se muestra la diferencia en cuanto al nivel de exportación de países productores de café, específicamente México, Colombia y Brasil; siendo estos últimos la principal competencia de nuestro país.

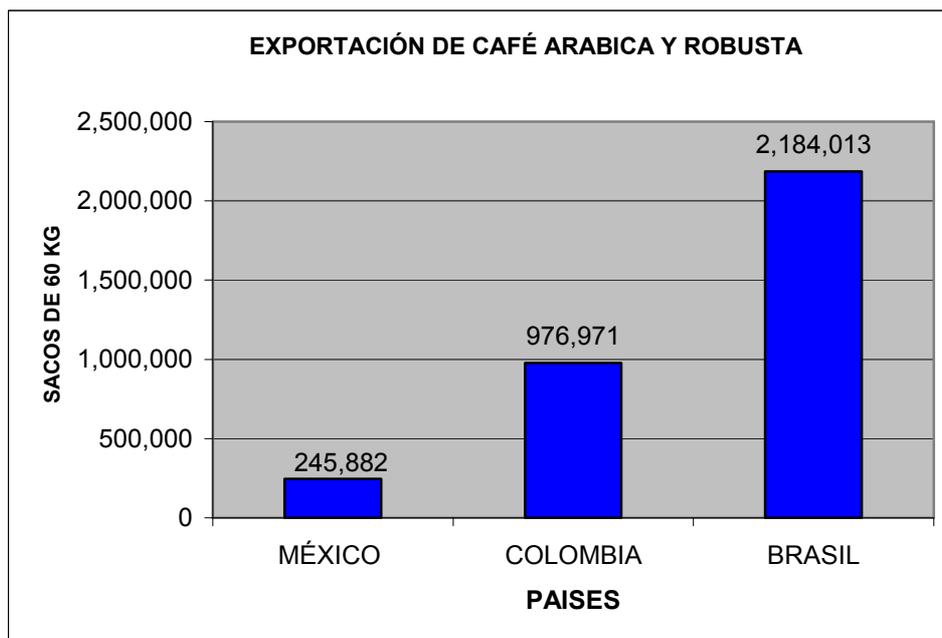


Figura 11

Gráfica realizada en base a los datos de la Figura No. 10

2.7.4 Comercio Justo

Es un sistema de relaciones comerciales entre organizaciones de pequeños productores y empresas de comercialización, industriales y consumidores, que permite a los pequeños productores, obtener un ingreso digno y estable; impulsa sus propios procesos de desarrollos económicos, sociales, culturales y ecológicamente sustentables.

Busca disminuir el número de intermediarios entre los productores y los consumidores; pagar sus productos a un precio determinado con fin de conceder mejores ingresos, así como desarrollar prácticas socialmente responsables en las entidades del circuito comercial. Por su parte el productor respeta el medioambiente y las normas laborales adecuadas y ofrece productos de calidad.³

³<http://www.comerciojusto.com.mx/comercio/comer.html>. Fecha de Consulta: 15 de Octubre de 2007.

Se utilizan varias clasificaciones para etiquetar el café producido bajo ciertos estándares ambientales o de trabajo:

El **Café Orgánico** se produce bajo estrictas pautas de certificación, y se produce sin utilizar pesticidas artificiales potencialmente dañinos.

El **Café Convencional** es producido utilizando más pesticidas que cualquier otro cultivo agrícola, el algodón es el segundo.

El **Café de Comercio Justo** es producido por pequeños productores de café; garantizando para estos productores un precio mínimo, aunque históricamente con precios bajos, los actuales mínimos de comercio justo son más bajos que el precio de mercado de sólo unos pocos años antes.

El café es uno de los principales productos del llamado comercio justo. La etiqueta Max Havelaar (surgida en Holanda) fue dedicada inicialmente a este producto.

Fue elegido como símbolo porque era el producto más exportado después del petróleo y porque su precio se fijaba en la bolsa de los mercados internacionales, aunque sea producido en su mayoría por pequeños campesinos y empresas familiares.

Los compradores que disponen de esta etiqueta se comprometen a comprar el café a un precio mínimo incluso aunque los precios mundiales sean inferiores a este límite máximo.

Este precio mínimo, junto a una prefinanciación de las cosechas y una garantía de compra sobre varios años permitió a numerosos pequeños productores mejorar sus condiciones de vida y no quedarse en la miseria como fue el caso de la *crisis del café* de 1997 cuando la enorme caída de las bolsas (-65%),

causada por la superproducción, dejó el precio de compra por debajo del costo de producción.

La etiqueta garantiza también el pago de una prima de desarrollo destinada a la instauración de programas alimentarios, salud o educación.⁴

En el mundo existen diferentes organizaciones dedicadas a vigilar el Comercio Justo del Café, las principales son:

- **TransFair USA:** es la principal organización que supervisa actualmente las prácticas comerciales de comercio justo del café en los Estados Unidos.
- **Fairtrade Foundation:** hace lo propio en el Reino Unido.

- **Comercio Justo México:** se encarga de la promoción del desarrollo y de la comercialización de productos y servicios de los pequeños productores mexicanos en beneficio de su desarrollo social, económico y ambientalmente sustentable, en una relación solidaria con los consumidores.

⁴ <http://www.mundodelcafe.com/>. Fecha de Consulta: 23 de Septiembre de 2007.

CAPÍTULO 3

COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO

- 3.1 Globalización.**
- 3.2 Comercio Exterior.**
- 3.3 Integración Económica Regional en Europa.**



COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO

3.1 GLOBALIZACIÓN

En las últimas décadas del siglo XX presenciamos un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales cuya complejidad no admite precedente y nuestro país no se encuentra ajeno a ello. Caen rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones al mismo tiempo que se amplía la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden los distintos pueblos. El mundo se ve invadido por formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro incontenible de los recursos naturales, el crecimiento de la pobreza; sin embargo, se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo.

3.1.1 Concepto y Factores Determinantes de la Globalización

- Concepto

Son varios los conceptos de globalización también conocida como mundialización un de ellos se refiere a que es el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia.¹

Otro concepto nos dice que es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), permitiendo que la economía mundial moderna abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.²

¹ W.L Hill Charles. "Negocios Internacionales". Editorial McGraw Hill. 3ª Ed. México 2001. p.5

² Enciclopedia Microsoft Encarta 2005



La globalización tiene dos componentes principales: la globalización de mercados y la globalización de la producción.

La primera se refiere al fenómeno de fusión de mercados nacionales, históricamente distintos y separados, en un solo e inmenso mercado global y el segundo es un termino que va relacionado a la tendencia, entre empresas, de abastecerse de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo, para sacar provecho de las diferencias nacionales del costo y de la calidad de los factores de producción.

- Factores Determinantes

Dos grandes factores parecen surgir bajo la tendencia hacia una mayor globalización. El primer factor consiste en el desplome de las barreras a favor del libre flujo de Bienes, Servicios y Capital, que ha tenido lugar a partir de la culminación de la Segunda Guerra Mundial.

1. **Desplome de las Barreras Comerciales y de Inversión:** principalmente se debe a que después de la Segunda Guerra Mundial las naciones más industrializadas, conducidas bajo el liderazgo de Estados Unidos lograron firmar un tratado conocido como Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT 1948), el cual reduce al máximo las barreras comerciales, lo cual permite a las empresas contemplar no a un solo país como su mercado sino a la totalidad del mundo, permitiendo así establecer su producción en el sitio óptimo para tal actividad.

El segundo radica en el cambio tecnológico, particularmente el acelerado desarrollo de las comunicaciones, el procesamiento de información y las tecnologías de transportación.



2. **El Papel del Cambio Tecnológico:** la tecnología juega un importante papel ya que las telecomunicaciones, los microprocesadores, el Internet, la Web y muchos avances tecnológicos más permiten a las empresas tener un mejor control de los mercados y así poder penetrar de manera más fácil a estos.

3.1.2 México en el Entorno de la Globalización

A principios de 1989 un grupo de intelectuales preguntó al presidente Carlos Salinas de Gortari, si México iría a un Mercado Libre con Estados Unidos y Canadá. Salinas se opuso enfáticamente a ese proyecto por considerar que la Economía Mexicana estaba en desventaja por su menor grado de desarrollo.

Pocos meses después, en actitud opuesta a sus declaraciones, Salinas inició la globalización de la Economía Mexicana, no de manera gradual como lo manejan los cánones: esto es, ajustando la reducción de aranceles a la apertura de los mercados externos y a las posibilidades de competencia exitosa de nuestros productos en el Mercado Internacionalizado, sino con acciones y ritmos acelerados sin precedentes en la globalización de las economías:

- a) El gobierno salinista inició una violenta apertura comercial cancelando los permisos de importación y derogando el Código Aduanero mediante una intensa reducción arancelaria. (Octavio García Rocha, Profesor del Depto. de Admón. de la UAM-A).
- b) Eliminó el control de precios y salarios.
- c) Decidió la reducción del Estado, abatiendo el gasto público y privatizando el sistema bancario y los organismos y empresas del sector público.
- d) Acordó un menor deslizamiento del peso con respecto al dólar.



Esta abrupta y torpe política para emprender el proceso globalizador provocó que la oportunidad histórica de insertar nuestra economía de manera gradual y selectiva en el concierto de economías internacionalizadas fracasara, cancelándose una importante vía adicional para el desarrollo nacional que debiera haber apoyado la expansión y consolidación de la planta industrial y del mercado interno. A cambio, el método salinista de apertura al exterior provocó en los hechos una globalización económica subordinada, penetrada y dominada; esto es, una internacionalización apegada al interés del capital, particularmente norteamericano.

3.1.3 Desarrollo Empresarial en México

México se encuentra en una situación delicada y comprometedora, competitivamente hablando. Para 1999 nuestro país se lograba posicionar en el lugar número 14 de este rubro, sin embargo, para el 2003 descendió hasta la posición número 24 de un total de 30 países; y las perspectivas desgraciadamente no se vislumbran nada positivas, ya que se estima que su descenso será irremediable y continuo.

Desde hace tiempo México dejó de atraer la atención de los inversionistas entre los llamados países emergentes, razón principal por la que en América Latina disipó "el estatus de la nación más atrayente de la región", sin que nos valiera de mucho, o más bien de nada, la sombra de nuestro vecino del Norte:

Los Estados Unidos, los tratados de libre comercio con más de 30 naciones –entre éstos y el más reciente con Japón- y menos aún, ser la novena economía mundial.

Nada favorable parece la visión económica de nuestro país, sobre todo si consideramos que desde los últimos cuatro años hemos perdido de manera gradual competitividad, frente a países que se llegaron a ubicar en múltiples ocasiones por debajo de nuestro crecimiento económico, tal es el caso de Colombia, Corea, India y Sudáfrica.



La razón es simple pero a la vez compleja: una falta de visión por parte de los actores políticos en México de promover un cambio significativo y sacar a flote las reformas estructurales que el país necesita.³

Según datos de algunas importantes y reconocidas empresas de consultoría nacionales, para poder medir la competitividad de un país como el nuestro es preciso virar la atención a tres fenómenos esenciales: el comportamiento macroeconómico, la eficiencia del gobierno y la eficiencia de las empresas. Adicionalmente, soslayar aspectos como la corrupción e infraestructura sería injustificable.

México se encuentra inmerso en un contexto evidentemente global. Con la maduración de los mercados locales; las empresas, hoy en día, buscan su expansión internacional, por lo que es imprescindible que nuestro país haga prioritario las políticas que impulsen la competitividad y la productividad; promoviendo así, una mayor participación en los mercados internacionales.

Se requieren soluciones reales y aplicables a este complejo intercambio comercial y económico de bienes y servicios que las empresas llevan a cabo. La visualización de dichas soluciones no es fácil, en virtud de que se requiere hacer un esfuerzo por aplicar las nuevas tecnologías e incursionar en nuevos mercados.

Dentro de este análisis que se realiza en torno a la competitividad de las empresas mexicanas, resulta necesario reflexionar en una de las mejores alternativas que tienen “a la mano” nuestros empresarios mexicanos: una nueva cultura empresarial.

Sería un error si tratáramos de entender una diferente visión de la cultura empresarial de manera aislada a fenómenos tan importantes como la globalización.

³ Durán, A., Jiménez G. “*Diario Querétaro*”. México, Febrero 15 2004. p. 2-b.



Este término polémico pero inevitablemente recurrente en el desarrollo de nuestro sistema económico, nos lleva a pensar en la cada vez mayor integración a nuevos mercados internacionales; posibilitando la comercialización global de bienes y servicios, tanto con países desarrollados como en vías de desarrollo.

Hay dos agentes que intervienen dentro del contexto económico empresarial de cada sociedad; el crecimiento y el desarrollo, que no son lo mismo. El crecimiento empresarial tienen lugar con o sin el desarrollo y el desarrollo puede ocurrir con o sin el crecimiento. El crecimiento es el incremento en tamaño y número, estrictamente hablando. Al contrario del desarrollo que sí tiene límites.

El desarrollo empresarial es un proceso en el que el individuo aumenta su capacidad y pretende satisfacer sus propios deseos y los de los demás. Es un crecimiento en capacidad y en potencial, no en logros.

Las empresas de negocios tienen como una de sus responsabilidades básicas la generación de riqueza, por llamarle de alguna otra manera: la creación de valor.

Existen dos tipos de recursos los cuales son indispensables en la creación y desarrollo de cada empresa⁴:

- Los recursos materiales que hacen posible constituir una empresa, es decir, el capital humano y financiero, la propiedad (inmobiliaria, equipo y materias primas) y los socios comerciales.
- Los recursos no materiales que le permiten a las empresas desarrollar su actividad, o sea el entorno y el acceso a la información crítica.

⁴ Levanti, Carole. "Prácticas empresariales y apertura económica de México". Editorial Contables 2001



Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad, etc. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar. Por lo tanto, la cultura empresarial es "lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar".⁵

Desde la lógica de su proceso estructural, los elementos fundamentales que una empresa debe contener para su funcionalidad integral se distinguen: una peculiar interacción entre la comunicación organizacional (el fortalecimiento de los canales formales de comunicación), el trabajo en equipo (la exaltación de las relaciones humanas y de auto superación basada en la confianza) y el capital humano o capital intelectual (desarrollo planeado de las necesidades reales de una empresa, relacionado con el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados). Esta interacción se vuelve indispensable para consolidar la misión y proyectar la visión de cualquier empresa, sea cual sea su naturaleza.

3.1.4 El Impacto Económico de la Pequeña Empresa en México

Las pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia dentro de la Economía del Mundo. Esto es por la aportación que tienen en el desarrollo económico del país.

⁵ <http://www.gestionryc.com.ar/orcultura.html>. Fecha de Consulta: 15 de Octubre de 2007.



El total de Empresas en México de acuerdo al Censo Económico del 2004 es de 3, 005,157 de las cuales:

- 2,854,899 son Microempresas
- 117,157 son Pequeñas
- 27,046 son Medianas y
- 6,010 son Grandes.

La cifra más grande pertenece a la microempresa, después a las PYMES, estas empresas no cuentan con un apoyo bien estructurado por parte del gobierno y de las instituciones financieras.

En ocasiones se consideran a la PYMES como de menor importancia para la economía del país, cuando es todo lo contrario.

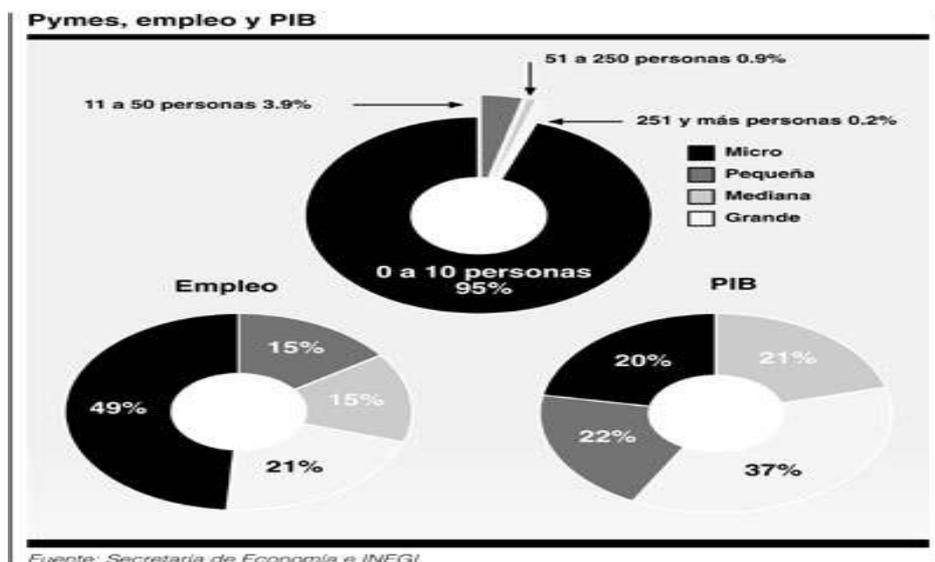


Figura 12

Fuente: Secretaría de Economía e INEGI.



La contribución de estas empresas dentro del desarrollo económico mexicano no es solo por la cantidad de empleo que genera; sino que su tamaño permite llevar a cabo de forma eficiente y flexible el desarrollo de un producto o servicio con costos menores a los de las grandes empresas.

En los años 90's por la crisis económica que vivía México fueron desapareciendo una gran cantidad de PYMES.

La principal causa era que no contaban con una preparación adecuada para soportar la situación económica del país. Se estaba produciendo una gran disminución en el mercado interno, se enfrentaban a mercados desconocidos y a precios no competitivos.

Las empresas que lograron continuar en el mercado, se preocuparon por estructurar mejor su desempeño y poder así obtener beneficios financieros.

Actualmente las empresas que cuentan con una mayor fuerza dentro de la economía mexicana.

En la siguiente gráfica se presentan los Estados donde se encuentran con mayor auge las PYMES:



- El DF
- Jalisco
- Estado de México
- Nuevo León
- Guanajuato
- Puebla y
- Veracruz.

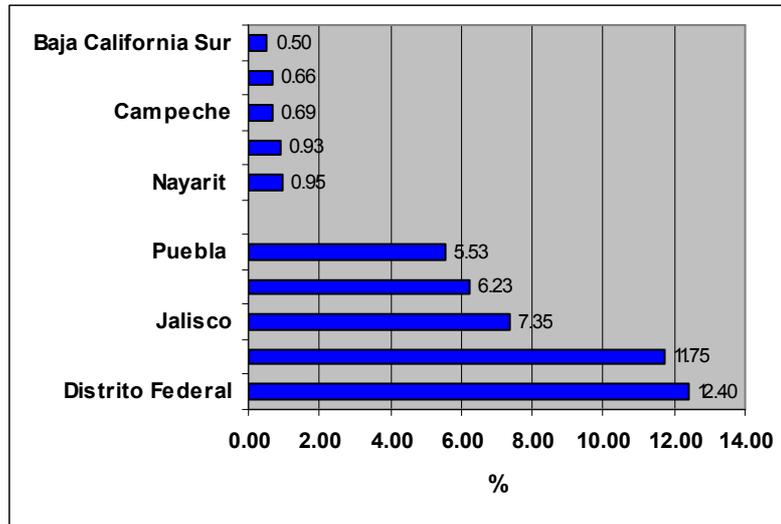


Figura 13

Grafica elaborada de la información obtenida de la nota al pie No. 30

Dentro de México las PYMES son el 98% del total de las empresas, ocupan el 64% del personal de la planta productiva y el 50% del PIB del país.

Por la cantidad de PYMES que existen consumen más recursos materiales que las grandes empresas.

Además son las que más influyen en el mercado de trabajo; ya que son las más dinámicas en la creación de empleos dentro del país, y esto se da por el bajo costo de capital.

Las PYMES mexicanas son la principal fuente de empleo pero si no se atiende las problemáticas que presentan, pueden llegar a tener un alto nivel de contribución al desempleo en México.

3.1.5 Fusión de Pequeñas Empresas solución a la Globalización



La fusión de las pequeñas empresas sería la solución para que éstas no tiendan a desaparecer con la llegada de la globalización económica y puedan sobrevivir ante los tratados de libre comercio.

Se necesitan innovaciones, para que el capital mexicano pueda fundirse con el de otros países ya que en un mercado globalizado se debe aprender a sobrevivir, “el que produce bien, continuará produciendo”.

Las alianzas estratégicas es la solución al problema de sostenibilidad que enfrentan muchas empresas y más si se da la unión de capital mexicano con otros países y las decisiones adoptadas por el gobierno y los entes internacionales es facilitar créditos o crear fondos económicos y buscar tener las mismas tazas arancelarias entre países.

Las Organizaciones No Gubernamentales han jugado un papel importante, como instituciones intermediarias eficaces para el desarrollo de la pequeña empresa, las instituciones de fomento público y privado deben asegurarse que en el proceso para intentarlo, reciba un respaldo en materia de información, capacitación, financiamiento, asesoría técnica, promoción comercial y soporte tecnológico, que sea adecuado, oportuno, accesible y competitivo.

3.1 COMERCIO EXTERIOR

El comercio exterior es muy importante para cada país ya que a través de este se puede dar el crecimiento y desarrollo económico, para esto debemos conocer que es el comercio exterior, sus teorías y características que a continuación se presentan.

3.2.1 Definición de Comercio Exterior

Es el intercambio de bienes y servicios entre países. Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la



producción de los finales o materias primas y productos agrícolas. El comercio exterior permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menores costos.⁶

Otra definición se refiere a las condiciones formas y contenidos que presenta el intercambio de bienes y servicios; exactamente, son las leyes y regulaciones nacionales para manejar el comercio.⁷

Una definición más nos dice que son todas las operaciones comerciales, importaciones y exportaciones, inversión directa, financiación internacional, mercadeo, etc. que se realizan mundialmente.⁸

3.2.2 Teoría del Comercio Exterior

Aunque todas las teorías que se mencionaran a continuación coinciden en que el comercio exterior es benéfico para un país, cada una tiene sus propias características.

- Mercantilismo

La primera teoría del comercio surgió en Inglaterra a mediados del siglo XVI, conocida como *Mercantilismo*, su declaración de principio consistía en que el oro y la plata eran los pilares fundamentales de la riqueza nacional y eran esenciales para un comercio vigoroso.

Planteaba que era conveniente para un país mantener un excedente de comercio, a través de un mayor nivel de exportación que de importación. Al hacerlo, un país acumularía oro y plata e incrementaría su riqueza y prestigio nacional.

⁶ Enciclopedia Microsoft Encarta 2005

⁷ <http://club.telepolis.com/geografo/gl>. Fecha de Consulta: 25 de Octubre de 2007.

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio>. Fecha de Consulta: 30 de Octubre de 2007.



El error del mercantilismo consistía en creer que el comercio es un juego de suma cero, es decir, que la ganancia económica de un país proviene de la pérdida económica de otro.

- Ventaja Absoluta

Esta teoría atacó la suposición mercantilista en torno a que el comercio es un “juego de suma cero”. Smith argumentó que los países difieren en su capacidad para producir artículos de manera eficiente.

El fundamento de esta teoría consistía en que nunca se debe producir en casa lo que se pueda adquirir, a un menor costo, de otros países.

Demuestra que, al especializarse en la producción de mercancías en las que cada uno tiene ventaja absoluta, ambos países se benefician de la participación comercial.

- Ventaja Comparativa

Esta teoría fue postulada por David Ricardo, la cual sugiere que es lógico para un país especializarse en la producción de aquellos bienes que pueda producir de manera más eficiente, y adquirir, de otros países, aquellos bienes que pueda producir de manera relativamente menos eficiente, incluso cuando esto signifique adquirir bienes cuya producción nacional sea más eficiente.

También sugiere que el libre comercio ilimitado resulta en un incremento de la producción mundial: es decir, que el comercio es un beneficio generalizado, la apertura de un país al libre comercio estimula el



crecimiento económico que, a su vez, crea ganancias dinámicas a partir del comercio.

- Teoría de Heckscher – Ohlin

Los Economistas Suecos Eli Hecksher (1919) y Bertil Ohlin (en 1933) expusieron una explicación distinta de la ventaja comparativa. Ambos aseveraron que la ventaja comparativa es producto de las diferencias en la dotación nacional de factores.

Por dotación de factores, quisieron decir el grado al que un país ha sido favorecido con recursos tales como tierra, mano de obra y capital.

Además, esta teoría predice que los países exportarán aquellos bienes que hacen uso intensivo de factores localmente abundantes, e importaran aquellos bienes que hacen intensivo de factores localmente escasos.

- Teoría del Ciclo de Vida del Producto

Raymond Vernon inicialmente propuso la teoría del ciclo de vida del producto a mediados de los sesenta. La teoría de Vernon se basa en que, según sus observaciones durante la mayor parte del siglo XX, una gran proporción de los nuevos productos del mundo había sido desarrollada por firmas estadounidenses.

Sugiere que los patrones comerciales son influidos por el lugar en el que nuevo producto se introduce.

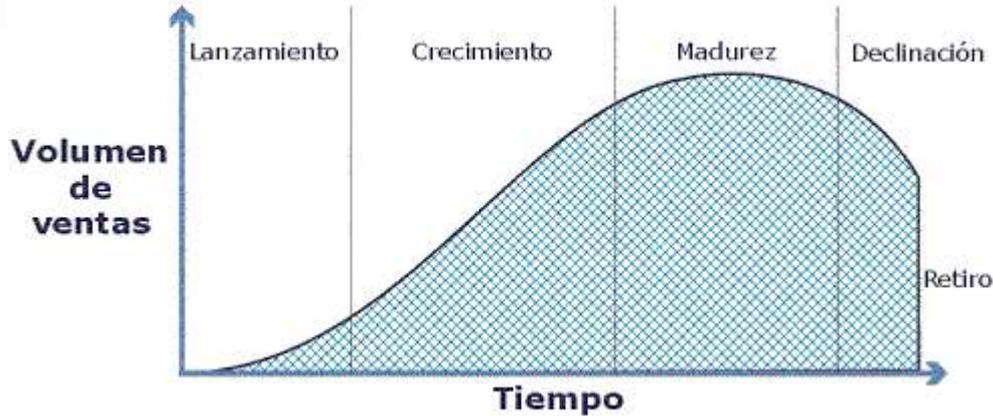


Figura 14

Fuente: www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones

- Nueva Teoría Comercial

La nueva teoría del comercio empezó a emerger en la década de los setenta, los teóricos del nuevo comercio aseveran que por la presencia de economías de escala importantes, la demanda mundial únicamente apoyará a unas cuantas firmas en varias industrias.

Afirman que los países pueden exportar ciertos productos simplemente porque cuentan con una firma que entro por primera vez en una industria que sólo puede sostener a una cuantas empresas.

- Ventaja Competitiva de una Nación: El Diamante de Porter

Esta teoría sostiene que existen cuatro atributos principales de una nación que moldean el ambiente en el que las empresas compiten, y estos atributos promueven o impiden la creación de una ventaja competitiva.

Estos atributos son:

Dotación de Factores: la posición nacional en los factores de producción como la mano de obra, o la infraestructura necesaria para competir en una industria determinada.



Condiciones de la Demanda: la naturaleza de la demanda nacional para el producto o el servicio de una industria determinada.

Industrias Conexas o de Apoyo: la presencia o ausencia dentro de una nación de industrias proveedores y conexas que sean internacionalmente competitivas.

Estrategias, Estructura y Rivalidad: las condiciones en una nación que rigen la forma en que las compañías se encuentran creadas, organizadas y dirigidas así como la naturaleza de la rivalidad nacional.

A estos cuatro atributos Porter los llamo los componentes del diamante.

Las Teorías del Comercio Internacional son importantes para una empresa individual, principalmente porque ayudan a una empresa a decidir en donde establecer sus diversas actividades de producción.

3.2.3 Economía Política del Comercio Internacional

En este punto observaremos la realidad política del comercio internacional, como las razones políticas y la economía intervienen en éste. La intervención del gobierno permite tener restricciones de las importaciones y promover la exportación, sus motivos para intervenir consisten principalmente en proteger a los productores y los empleos nacionales de la competencia extranjera y en incrementar el mercado extranjero para los productos nacionales.

- Instrumentos de la Política Comercial

La política comercial tiene siete instrumentos que son muy importantes, los cuales se desarrollaran a continuación:



- a) **Aranceles**: es un impuesto de importación⁹, también son las cuotas de las tarifas de los impuestos generales de exportación e importación.¹⁰ Estos pueden ser: 1) Ad valorem se expresa en términos porcentuales y se aplica sobre el valor en aduana de la mercancía; 2) Específico se expresa en términos monetarios por unidad de medida; 3) Mixto es una combinación de los dos anteriores (ad valorem y específico).
- b) **Subsidio**: es una asistencia financiera gubernamental a un productor nacional, estos pueden ser en muchas formas como son: donaciones en efectivo, préstamos de bajo interés, concesiones fiscales y la participación de capital gubernamental en las empresas nacionales. Todo esto permitirá a los productores nacionales competir frente a las importaciones baratas y les ayuda a ganar mercados de exportación.
- c) **Cuotas a la Importación**: es una restricción directa sobre la cantidad que de un bien puede importar un país, se hace cumplir mediante la expedición de licencias de importación a ciertos individuos o empresas.
- d) **Restricciones Voluntarias a la Exportación (RVE)**: es una cuota que el país exportador impone, generalmente como producto de la solicitud que de ella hace el gobierno del país importador.
- e) **Requisitos de Contenido Nacional**: establece que cierta fracción específica de un bien se produzca dentro del país. Este puede manifestarse en términos físicos o en función del valor.
- f) **Políticas Antidumping**: primeramente debemos saber que es un dumping el cual se define como la venta de bienes a un mercado extranjero a precios por debajo del valor del mercado. Las prácticas

⁹ W.L Hill Charles. "Negocios Internacionales". Editorial Mc Graw Hill. 3ª Ed. México 2001. p. 171

¹⁰ Ley de Comercio Exterior de México (artículo 12),



dumping se consideran como un método mediante el cual las empresas liberan su producción excesiva en los mercados extranjeros. Las políticas antidumping son regulaciones diseñadas para castigar a las empresas extranjeras que se dedican a inundar el mercado con productos a bajo precio, y así proteger a los productores nacionales de una competencia extranjera desventajosa.

g) Políticas Administrativas: son regulaciones burocráticas diseñadas para restringir los niveles de importación y promover la exportación.

Ahora que ya hemos visto los diversos instrumentos de la política comercial, debemos considerar si es favorable la intervención del gobierno en el comercio internacional.

Para ello existen dos argumentos a favor que son el político – económicos: los argumentos político - económicos a favor de la intervención gubernamental incluyen; la protección de los empleos, de la industria que sean consideradas importantes para la seguridad nacional, la represalia en contra de una competencia extranjera injusta, la protección al consumidor en relación a ciertos productos peligrosos y la protección de los derechos humanos de aquellos individuos en los países exportadores.

3.2.4 Tratados de Libre Comercio de México con el Mundo

Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUE)

El 1o. de julio de 2000 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUE), como parte de la estrategia comercial de México, cuyo propósito es:



- a) Garantizar el acceso preferencial y seguro de nuestros productos al mercado más grande del mundo, aún mayor al de Estados Unidos.
- b) Diversificar nuestras relaciones económicas, tanto por el destino de nuestras exportaciones, como por las fuentes de insumos para nuestras empresas.
- c) Generar mayores flujos de inversión extranjera directa y alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y europeas, para promover la transferencia de tecnología.
- d) Fortalecer nuestra presencia en el exterior y nuestra posición como centro estratégico de negocios, al ser la única economía del mundo con acceso preferencial a Europa, Estados Unidos, Canadá, y a casi todos los países Latinoamericanos.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

El objetivo fundamental del TLCAN es liberalizar de manera gradual y coordinada el comercio de bienes y servicios, así como los movimientos de capital, para formar un área de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México con los siguientes objetivos:

- a) Eliminar las barreras al comercio,
- b) Promover las condiciones para una competencia justa,
- c) Incrementar las oportunidades de inversión,
- d) Proteger adecuadamente los derechos de propiedad intelectual,
- e) Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del Tratado y solucionar controversias,
- f) Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Tratado de Libre Comercio México-Bolivia



El Tratado con Bolivia entró en vigor el 1o. de enero de 1995, quedando el 97% de los productos mexicanos libres de arancel en forma inmediata, incluyendo tractocamiones, autobuses, camiones, autopartes, electrodomésticos, equipo de cómputo, televisores, productos fotográficos, acero, petroquímicos y fibras sintéticas o artificiales discontinuas.

Dentro de los sectores agropecuario y agroindustrial, los productos que tuvieron acceso inmediato al mercado de Bolivia son: mezclas de legumbres y hortalizas, espárragos, aguacate, fresa, cerveza, tequila, mezcal, leche evaporada, pimientos, cebolla, melón, sandía, nopal, cacahuete, jugos de cítricos y de papaya, manzana y durazno, entre otros.

El plazo máximo de desgravación es de 15 años, y los productos que se encuentran en este plazo son el maíz y el frijol. Por otra parte, quedaron temporalmente excluidos del Tratado la carne de bovino y porcino en canal, los productos avícolas, la leche en polvo y el azúcar.

Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela)

El G-3, o Tratado del Grupo de los Tres (como se le conoce), entró en vigor el 1o. de enero de 1995, y también incluye un programa de eliminación arancelaria para el universo de mercancías originarias de los países firmantes. En el caso especial de Venezuela, se acordó excluir temporalmente de dicho esquema el comercio de textiles.

Para el año 2005, Venezuela y Colombia permitieron el acceso libre de aranceles a 75 y 73% de los productos mexicanos a esos mercados, respectivamente. En el año 2010 se añadirá 22 y 26 %. De esta manera, sólo 3



y 1 % de las exportaciones a esos mercados quedarán excluidos del trato preferencial.

En materia agrícola, se acordó un programa general de desgravación de diez años, el cual incluye una lista de excepciones temporales de cada país, que se revisará anualmente. Así, durante los primeros diez años se aplicará una salvaguarda especial, tipo arancel-cuota, entre México y Venezuela para pepinos, pepinillos, pimientos, ajos frescos, aguacates, naranjas frescas o secas, mangos, guayabas, preparaciones para sopas, cerveza, ron y harina de carne.

Tratado de Libre Comercio México - Israel

Continuando con el esfuerzo por ampliar los lazos comerciales con otros continentes entra en vigor el 1o. de julio de 2000 el Tratado de Libre Comercio entre México e Israel (TLCIM). Este Tratado abarca la negociación del 99% de los productos comerciados por ambas naciones, obteniéndose reducciones de aranceles en productos agrícolas e industriales.

En el 2005 se eliminó el total de aranceles. Respecto a productos industriales mexicanos de exportación, en diferentes plazos de desgravación se incluyen: automóviles, camiones y autobuses, acero, ciertos químicos, fibras sintéticas y medicamentos, jabones, cerámica, radios, televisores y algunos accesorios. Otros productos que están beneficiados con libre acceso desde el 2003 son: artículos de vidrio para cocina, muebles de madera, zapatos, velas y cirios, motores diesel y de émbolo.

Tratado de Libre Comercio México-Nicaragua



El Tratado entre México y Nicaragua entró en vigor el 1o. de julio de 1998, y la mayor parte del comercio entre los dos países estará libre de aranceles a partir de 1o. de julio de 2012. Asimismo, se establecen normas que aseguran el trato nacional a los bienes y servicios de ambos países.

Tratado de Libre Comercio México-Triángulo del Norte Centroamericano (Guatemala, El Salvador y Honduras)

Como un paso hacia la integración Latinoamericana, se negoció el Tratado México-Triángulo del Norte Centroamericano (formado por Guatemala, Honduras y El Salvador).

Con este tratado se abren nuevas perspectivas de mejora en las relaciones comerciales y diplomáticas con los vecinos al sur de nuestra frontera, toda vez que los países del Triángulo del Norte representan el principal mercado de México en la Región Centroamericana.

En efecto, durante el 2002 a estos tres países se destinó cerca del 60% del total exportado por México a la Región de Centroamérica. Este Tratado se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 14 de marzo de 2001, y entró en vigor un día después de su publicación.

De acuerdo con lo negociado y entendiendo la asimetría de las partes negociadoras, México se abrirá más rápido que el Triángulo del Norte, tanto en tasas base como en plazos de desgravación. Más de la mitad de las exportaciones de México al Triángulo del Norte quedaron libres de arancel a la entrada en vigor del Tratado, mientras que el resto se irán desgravando en plazos anuales hasta quedar libres de arancel en 12 años.

Tratado de Libre Comercio México - Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)



El 29 de junio de 2001 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Tratado de Libre Comercio entre México y la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC, o EFTA, por sus siglas en inglés), mismo que entró en vigor el 1o. de julio de ese año.

Con el AELC, el exportador mexicano tiene acceso a un mercado formado por Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein, países con el ingreso per cápita más alto del mundo. Con este Tratado se consolida el acceso preferencial a prácticamente toda Europa Occidental. Las negociaciones del AELC se realizaron tomando como modelo el Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUE) y guarda mucha similitud con éste.

Una de las características de este Tratado es que se negociaron dos listas de desgravación; la primera abarca los productos industrializados (comprendidos en los capítulos 25 al 98 del Sistema Armonizado: es un sistema de aceptación universal para el comercio de bienes, empleado para clasificar los productos y sus respectivos aranceles), el pescado y los productos marinos. En este caso los aranceles a los productos pesqueros e industriales originarios de México se eliminan a partir de la entrada en vigor del Tratado.

Tratado de Libre Comercio México-Uruguay

En materia comercial, este tratado tiene como antecedente el Acuerdo de Complementación Económica No. 5 (ACE 5), tomándose como base las condiciones y preferencias arancelarias pactadas en este Acuerdo.

El TLC, además de Acceso al Mercado, incluye temas como Inversión, Comercio de Servicios (por ejemplo, telecomunicaciones), Propiedad Intelectual, Políticas de Competencia y Solución de Controversias. Éste se suscribió en noviembre de 2003 y entró en vigor el 15 de julio de 2004.



Los objetivos de este Tratado, desarrollados de manera específica a través de sus principios y reglas, incluidos los de Trato Nacional, Trato de Nación más Favorecida y Transparencia, son los siguientes:

- a) Estimular la expansión y diversificación del comercio entre las partes;
- b) Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios entre las partes;
- c) Promover condiciones de competencia leal en el comercio entre las partes;
- d) Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes;

- e) Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en el territorio de cada parte;
- f) Establecer lineamientos para después tener una cooperación entre las partes, así como en el ámbito regional y multilateral encaminados a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado; y
- g) Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias.

Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón (AAE)

El AAE, mismo entro en vigor en abril de 2005 no sólo es un instrumento comercial, ya que además de los componentes de un tratado de libre comercio, incluye disposiciones relativas a cooperación bilateral que permiten a México aprovechar de mejor manera la liberalización y apertura de los Mercados de Bienes, Servicios y Capitales.

En efecto, el AAE generará una mayor certidumbre en las transacciones entre los dos países por las reglas de comercio que define.



Asimismo, impulsará una mayor inversión de empresas japonesas en México, para manufacturar productos destinados al mercado interno o para ser exportados a otros países aprovechando los diferentes tratados de libre comercio suscritos por México.

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

En busca de la Integración Comercial Latinoamericana, en 1980 se creó la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) por el Tratado de Montevideo, entre cuyos objetivos se encuentran: establecer a largo plazo, en forma gradual y progresiva, un mercado común latinoamericano a través del uso de tres instrumentos o mecanismos, principalmente:

- a) Preferencias arancelarias de alcance regional
- b) Acuerdos comerciales de alcance parcial
- c) Acuerdos de complementación económica

México, al igual que los otros países miembros de la ALADI (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela), tiene acceso arancelario preferencial en esos países, aunque varía según el mecanismo de preferencia comercial utilizado.

Acuerdo de Complementación Económica entre México y Brasil (ACE 53)

El Acuerdo de Complementación Económica No. 53 (ACE 53) suscrito entre los Estados Unidos Mexicanos y la República Federativa de Brasil se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 2002, y tiene como objetivos:

- a) Establecer normas y disciplinas para las relaciones económicas y comerciales entre las partes, en el marco del Tratado Montevideo de 1980;



- b) Impulsar el desarrollo y la diversificación de las corrientes de comercio, con el objetivo de intensificar la complementación económica;
- c) Estimular los flujos de inversión, para procurar promover un intensivo aprovechamiento de los mercados y de la capacidad competitiva de las partes; y
- d) Incentivar la participación de los sectores privados de las partes.

Acuerdo de Complementación Económica entre México, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (MERCOSUR) (ACE 55)

El Acuerdo de Complementación Económica No. 55 (ACE 55) suscrito entre México y Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, siendo estos últimos miembros del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) entró en vigor el 1o de enero de 2003 conforme al Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 2002.

El objetivo de este Acuerdo es sentar las bases para el establecimiento del libre comercio así como el de promover la integración y complementación productiva en el sector automotor.

Las disposiciones contenidas en el Acuerdo se aplican al intercambio comercial de los siguientes bienes, siempre que se trate de bienes nuevos.¹¹

3.2.5 Balanza Comercial de México

¹¹ Bancomext. "Guía básica del exportador". Editorial Bancomext. 11ª Ed. México, 2006 pp.92-110



Antes de presentar la Balanza Comercial de México en este 2007 es necesario saber que es una balanza comercial la cual se define como la diferencia entre exportaciones e importaciones; el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.¹²

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial).

Se dice que existe un déficit cuando una cantidad es menor a otra con la cual se compara. Por lo tanto podemos decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa.

Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa.

De acuerdo con el análisis más reciente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Balanza Comercial para el primer cuatrimestre del 2007 se ubica de la siguiente manera:¹³

- Un déficit 3,368 mdd, cifra que contrasta con el superávit de 990 mdd observado en el mismo periodo de 2006.
- Excluyendo a las exportaciones petroleras, el déficit (14,968 mdd) resulto 20.0% superior al del mismo periodo del año anterior (12,477 mdd).

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial. Fecha de Consulta: 24 de Noviembre 2007

¹³ <http://www.bancomext.com> Fecha de Consulta: 25 de Septiembre de 2007



Para poder entender mejor estos resultados debemos de saber que las exportaciones totales ascendieron a 81,271 mdd, cifra 3.4% superior a los cuatro primeros meses del año anterior.

Las ventas externas petroleras (11,600 mdd) disminuyeron 13.9% y las no petroleras (69,671 mdd) registraron un incremento de 6.9% menor al 17.7% de crecimiento observado en el mismo periodo del año 2006.

Dentro de las exportaciones no petroleras destaca el incremento del sector extractivo (45.7%).

La estructura de las exportaciones mexicanas en el primer cuatrimestre del año fue la siguiente: 81.3% bienes manufactureros, 14.3% productos petroleros, **3.7% productos agropecuarios** y 0.7% productos extractivos no petroleros.

Con respecto a las importaciones durante este primer cuatrimestre se importaron mercancías por 84,639 mdd cifra 9.0% mayor a la del mismo periodo de 2006.

Estas importaciones están integradas de la siguiente manera:

- Bienes de Consumo por 12,359 mdd (13.2% más que el 2006);
- Las Compras Externas de Bienes Intermedios (73.3% del total) que sumaron 62,073 mdd, monto 8.1% superior con respecto al 2006,
- Por último punto se importaron Bienes de Capital por 10,207 mdd (un aumento de 10.1% en comparación al mismo periodo del año anterior.

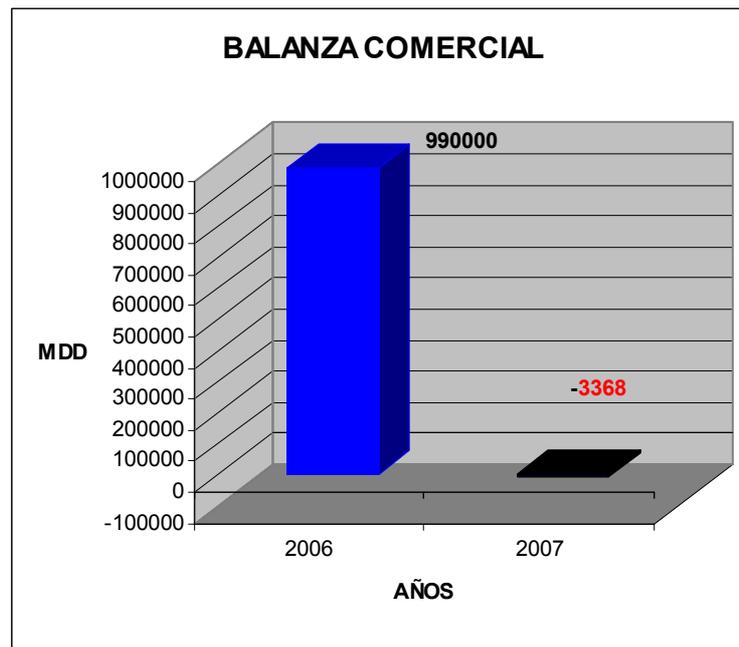


Figura 15

Gráfica realizada con la información que publica Bancomext

La Balanza Comercial también la podemos de ver desde el punto de vista de intercambio por regiones el cual para el primer trimestre de este 2007 registro un crecimiento de 5.1% con respecto al mismo periodo de 2006.

Por regiones, se observa un crecimiento generalizado destacando Asia (19.7%) y Europa (15.9%).

Durante Enero – Marzo las exportaciones crecieron a una tasa anual de 2.2%, esto se dio debido a que las exportaciones con las regiones de Asia, América Latina y Europa ascendieron, mientras que con América del Norte disminuyeron en 0.8%.

La situación que presenta México en este primer trimestre del año se debió principalmente a la desaceleración de la economía estadounidense, lo cual provocó que la tasa de crecimiento sólo se colocara en un 2.6% en términos anuales, esto hizo que se replantear el crecimiento económico para los



siguientes meses lo cual hará que el Producto Interno Bruto (PIB) solo crezca por debajo del 4.8%.¹⁴

3.3 Integración Económica Regional en Europa

Europa tiene dos bloques comerciales: la Unión Europea y la Asociación Europea de Libre Comercio. De las dos, la UE es más importante, no sólo en función del número de miembros (la UE cuenta con 15 miembros, la AELC sólo cuenta con 4), sino también en relación con las influencias económicas y políticas en la economía mundial.

La Unión Europea es el producto de dos factores políticos: 1) la devastación de dos guerras mundiales en Europa occidental y el deseo por un paz perdurable y, 2) el deseo de las naciones europeas por mantenerse firmes en el escenario político y económico del mundo.

▪ Estructura Política de la Unión Europea

Las políticas económicas de la UE son formuladas y puestas en vigor por una estructura política compleja que todavía continúa en evolución.

Las cinco instituciones principales de esta estructura son:

a) Consejo Europeo

Integrado por las cabezas de Estado de las naciones pertenecientes y el presidente de la Comisión Europea, con frecuencia resuelven cuestiones políticas importantes estableciendo lineamientos a seguir.

b) Comisión Europea

Esta dirigida por 20 comisionados designados por cada país miembro, esta comisión es responsable de formular la propuesta de la legislación de la

¹⁴ Departamento de Estrategia y Análisis de Ixe Grupo Financiero, México 2007.



UE, de ejecutarla y de vigilar el acatamiento de las leyes por parte de los Estados miembro.

c) Consejo de Ministros

Se trata de la autoridad fundamental de control dentro de UE. El consejo está compuesto por un representante del gobierno de cada Estado miembro.

d) Parlamento Europeo

Una de sus funciones es debatir la legislación propuesta por la comisión y remitida consejo, puede proponer modificaciones a la legislación y cuenta con el derecho de votar en la designación de los comisionados. Actualmente esta integrada por 630 miembros los cuales son electos directamente por las poblaciones de los Estados miembro.

e) Corte de Justicia

Es la suprema corte de apelación para la ley de la UE, esta constituida por un juez de cada país.

▪ **Acta Única Europea**

El Acta Única Europea nació a partir de la frustración entre los miembros de la Comisión Europea derivada de la incapacidad para vivir de acuerdo con su promesa.

El propósito del Acta Única Europea consistía en tener un mercado único para el 31 de diciembre de 1992. El acta proponía los siguientes cambios:

- a) Eliminar todo el control de frontera entre los países de la CE.
- b) Abrir el abastecimiento público a los proveedores no nacionales, para reducir los costos de manera directa al permitir la entrada en las economías nacionales.



- c) Eliminar todas las restricciones sobre las transacciones cambiarias entre los países miembros.
- d) Eliminar toda restricción sobre el cabotaje, es decir; el derecho de camioneros extranjeros de recoger y entregar bienes dentro de las fronteras de otro Estado miembro.

Por manifestar la importancia del Acta Única Europea, la Comunidad Europea decidió cambiar su nombre por el de Unión Europea una vez que el acta entró en vigor.

CAPÍTULO 4

MARCO JURÍDICO

Y

TRÁMITES

- 4.1 Procedimiento para Exportar.**
- 4.2 Aspectos No Arancelarios.**
- 4.3 Los Incoterms.**
- 4.4 Fuentes de Financiamiento.**

MARCO JURÍDICO Y TRÁMITES

Incursionar en la actividad de exportar requiere ciertas características: Esfuerzo, Dedicación, Preparación e Inversión, pero sobre todo, saber que ésta forma parte de la estrategia de crecimiento de una empresa. Para llevar a cabo dicha actividad es necesario hacer un análisis del mercado a donde va ir dirigido nuestro producto y de ver cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (Análisis FODA) que existen para así lograr un producto de calidad.

4.1 PROCEDIMIENTO PARA EXPORTAR

Una vez que se han evaluado las fuerzas y debilidades de la empresa, definido el producto a exportar, así como los mercados que ofrecen las mejores oportunidades, hay que seguir ciertos trámites que marca la Ley Nacional e Internacional dichos trámites que debe cumplir el exportador se indican en la **Ley del Impuesto General de Exportación (TIGE)**. Hay algunos requerimientos de exportación que son solicitados por el país de destino y otros por parte de entidades mexicanas.

En forma enunciativa y no limitativa, los requisitos y/o documentos más importantes en **México** son los siguientes:

- **Registro Federal de Contribuyentes (RFC), con homo clave y domicilio fiscal:** los contribuyentes que realicen situaciones jurídicas o de hecho, que den lugar a declaraciones periódicas o que estén obligadas a expedir comprobantes fiscales por las actividades que realicen (como la exportación), están obligados a inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), tal como lo dispone el Artículo 27 del Código Fiscal de la Federación (CFF).

- **Registro ante la Cámara Correspondiente:** En México no es obligatorio inscribirse ante Cámara u organismo de coalición empresarial alguno.

Sin embargo, los empresarios podrán evaluar los beneficios de formar parte de uno de ellos, en función de las ventajas y beneficios que tal afiliación les brinde.

- **Marcado de País de Origen:** Cada país importador puede exigir para el ingreso o consumo en su territorio, que una mercancía o sus envases ostenten un marcado de país de origen, como información al consumidor final.

En México se han establecido las Normas Mexicanas (NMX), de cumplimiento voluntario o las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), de cumplimiento obligatorio. Sobre este particular, por ejemplo, en el caso de exportaciones cuando se utilice el emblema de “Hecho en México”, es aplicable la Norma Mexicana NMX-Z-009-1978 Emblema Hecho en México.

El marcado de país de origen se puede realizar en el idioma del mercado del país de destino; cabe aclarar que, en esta situación, se deberá cumplir con las regulaciones no arancelarias que defina cada país importador.

- **Documentos Aduaneros:** *Quienes* exporten mercancías están obligados a presentar ante la aduana, por conducto de un agente aduanal o de un apoderado aduanal, un pedimento (Artículo 36 primer párrafo, fracción II, de la Ley Aduanera), que deberá incluir la firma electrónica que demuestre el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias a que se encuentren sujetas las mercancías.

A dicho pedimento se le debe acompañar de:

- a) La factura comercial,
 - b) Los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias a la exportación,
 - c) Cuando las mercancías sean susceptibles de identificarse individualmente, deberán indicarse los números de serie, parte, marca y modelo o, en su defecto las especificaciones técnicas o comerciales necesarias para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares, cuando dichos datos existan.
 - d) El agente aduanal o el apoderado aduanal deberán imprimir en el pedimento su respectivo código de barras o usar otros medios de control que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
-
- ***Lista de Empaque (“Packing List”)***: Es un documento que permite al exportador, transportista, compañía de seguros, aduana y al comprador, identificar el contenido y tipo de cada bulto (caja, atado, tambor, etc.), en donde se encuentran contenidas las mercancías para su transporte; por ello debe realizarse una lista de empaque metódica que coincida con la factura, lo cual significa para el exportador que durante el transporte de sus mercancías dispondrá de un documento claro que identifique el embarque completo, ya que, en caso de percance, se podrán hacer las reclamaciones correspondientes a la compañía de seguros u otras.¹

 - ***Certificación de Calidad y Cuantificación de Mercancías***: Para reducir los riesgos inherentes a las operaciones de comercio exterior, puede acudir a empresas internacionales que vigilan e inspeccionan

¹ Bancomext. “Guía básica del Exportador”. Editorial Bancomext. 11ª Ed. México, 2006 p. 42

la carga, a fin de verificar el cumplimiento de las especificaciones pactadas.

Las ventajas de estas empresas son:

1) Cuentan con una red internacional de expertos en diferentes temas técnicos, la cual abarca la mayoría de los puertos y centros industriales del mundo,

2) Cuentan con reconocimiento oficial para ciertos actos en la mayoría de los países; además, tienen la representación de gobiernos o entidades de corte internacional,

3) Brindan una extensa gama de servicios en comercio exterior.

- **Documentos de Transporte:** Son los documentos expedidos por la empresa transportista que hace constancia que la mercancía se ha embarcado o se embarcará a un destino determinado y asimismo, de la condición en que se encuentra.²

El transportista es responsable del envío y de la custodia de la mercancía hasta el punto de destino, de acuerdo con las condiciones pactadas. Dependiendo del tipo de tráfico y del medio de transporte utilizado (marítimo, terrestre, aéreo o multimodal) por la empresa transportista, este documento se denomina:

- a) Guía Aérea (Airway Bill) [Tráfico Aéreo]
- b) Conocimiento de Embarque (Bill of Lading/ B/L) [Tráfico Marítimo]
- c) Carta de Porte [Autotransporte]
- d) Talón de Embarque [Ferrocarril]

² Bancomext. "Guía básica del Exportador". Editorial Bancomext. 11ª Ed. México, 2006 p. 43

La información básica que contienen estos documentos es:

- a) Nombre y dirección del remitente;
 - b) Nombre y dirección del destinatario o consignatario;
 - c) Mercancía que se transporta;
 - d) Números de contenedores y
 - e) Puerto de destino, entre otros.
-
- **Seguro:** Incluye una serie de coberturas para resarcir al asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran las mercancías durante su transporte por cualquier medio o combinación de medios. Lo debe contratar quien tenga interés en la seguridad de los bienes durante su transporte al destino final.

 - **Condiciones por Forma de Pago:**

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

Nivel de Seguridad Bajo

Cheques. No es raro que en algunas operaciones de comercio internacional se convenga en que los pagos se efectúen con cheques, porque se tiene la confianza de que se cobrarán sin dificultad; sin embargo, esa orden de pago solo será cumplida por el banco si los fondos disponibles en la cuenta, en el momento de presentación del cheque, alcanzan a cubrir el importe respectivo, y la firma de quien lo suscribe es idéntica a la que el banco tiene como autorizada en sus registros.

Las empresas o las personas físicas que reciben cheques con cargo a los bancos establecidos en el extranjero, difícilmente podrán estar seguras de si la cuenta que los respalda existe o tiene los fondos suficientes, o bien, si quien firma el documento está autorizado para hacerlo.

Además, como el cheque debe ser presentado físicamente en las oficinas del banco en el extranjero, el exportador debe recurrir a un banco de su localidad y, por lo general, depositar ese cheque salvo buen cobro.

Si el exportador decide aceptar esta forma de pago, deberá prestar mucha atención a lo siguiente:

- Que el nombre del beneficiario se anote correctamente,
- Que las cantidades anotadas con número y con letra coincidan,
- Que el documento no presente enmendaduras o alteraciones

Giro Bancario. El giro bancario es un cheque expedido por un banco a cargo de otro banco, que se liquida cuando se compra. Esto ha originado que al giro bancario se le considere como “un cheque perfeccionado”, ya que al haber sido liquidado por el ordenante en el momento de su compra, elimina la posibilidad de que no sea pagado al beneficiario por falta de fondos.

Otras de las ventajas del giro bancario son las siguientes:

- Se compra en cualquier banco, pues no se requiere ser cuentahabiente.
- Se pueden emitir casi en cualquier divisa.
- Son nominativos, ya que no se expiden giros al portador.
- No pueden ser cobrados por terceros, puesto que los bancos sólo los reciben para abono en cuenta.

Nivel de Seguridad Medio

Orden de Pago. El uso del cheque o del giro bancario implica que el comprador debe de enviarlos físicamente al vendedor por correo o por mensajería con el consecuente riesgo de robo o extravío. Este inconveniente se elimina con la orden de pago, en virtud de que es una operación que se establece directamente entre un banco local y un banco foráneo con el que el primero mantiene relaciones de corresponsalía, para que se deposite cierta cantidad de recursos en la cuenta del vendedor por orden del comprador.

Cobranza Bancaria Internacional. Para el manejo de este mecanismo los bancos se rigen por las “Reglas Uniformes para Cobranzas” conocidas como URC-522 publicadas por la Cámara de Comercio Internacional, que es una organización no gubernamental al servicio del comercio mundial, en la que participan más de 130 países.

La cobranza es un servicio bancario de manejo de documentos sobre la base de instrucciones recibidas para la aceptación y/o el pago de un adeudo y la entrega de documentos (Art. 2 de las URC-522).

La cobranza bancaria se divide en:

- Cobranza simple, si se manejan exclusivamente documentos financieros: cheques, giros bancarios, pagarés o letras de cambio, que como se recordará son representativos del pago de las mercancías.
- Cobranza documentaria, que es la más usual y en la que se acompañan, además de los documentos financieros, los documentos comerciales: factura, documento de transporte, etc., que, según se mencionó, son indispensables para tomar posesión de la mercancía.

Nivel de Seguridad Alto

Carta de Crédito. Para entender mejor como funciona el pago a continuación se describe lo que es una Carta de Crédito y sus características de la misma. Una Carta de Crédito es un instrumento de pago mediante el cual un banco

(banco emisor) a petición de un cliente (comprador) se obliga a hacer un pago a un tercero (vendedor/beneficiario) o a aceptar y pagar letras de cambio libradas por el beneficiario, contra la entrega de documentos siempre y cuando se cumplan con los términos y condiciones de la propia carta de crédito.

Participantes:

- **Exportador o Vendedor.** Su intervención se inicia una vez que se ha formalizado una operación de compraventa y se han establecido los términos y las condiciones de la carta de crédito.

Al momento de recibir por parte de un Banco Notificador o Confirmador la carta de crédito a su favor, el exportador tendrá que embarcar las mercancías de acuerdo con lo convenido. También se le conoce como el beneficiario de la carta de crédito, toda vez que él recibirá el pago pactado.

- **Importador o Comprador.** Es quien inicia los trámites para establecer, a través de un Banco Emisor, la carta de crédito; se le conoce también como el ordenante, ya que es quien solicita en primera instancia la apertura de una carta de crédito.
- **Banco Emisor.** Es el que emite o abre la carta de crédito de acuerdo con las instrucciones de su cliente, es decir, del comprador (importador).
- **Banco Intermediario.** Se le dan distintos nombres dependiendo del papel que juegue: Banco Notificador (si únicamente avisa la carta de crédito) y Banco Confirmador (si agrega su confirmación de la carta de crédito a su cliente). Asimismo, representa el Banco del Exportador.

4.2 ASPECTOS NO ARANCELARIOS

4.2.1 Regulaciones Arancelarias Versus Regulaciones No Arancelarias

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

Las regulaciones no arancelarias son las medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países, ya sea para proteger la planta productiva y las economías nacionales, o para preservar los bienes de cada país, en lo que respecta a medio ambiente, proteger la salud, sanidad animal y vegetal, o para asegurar a los consumidores la buena calidad de las mercancías que están adquiriendo, o darles a conocer las características de las mismas.

Por su naturaleza, estas regulaciones resultan más difíciles de conocer, interpretar y cumplir, lo que ocasiona que en muchos casos no sean tan transparentes, ya que se originan en varias fuentes y, al igual que los aranceles, pueden ser modificadas en tiempos relativamente cortos.

4.2.2 Regulaciones No Arancelarias Cuantitativas

- **Permisos de Exportación e Importación**

Los permisos previos tienen la finalidad de restringir la importación o la exportación de ciertas mercancías, por razones de seguridad nacional, sanitarias o protección de la planta productiva, entre otras.

En México, la Secretaría de Economía (SE), es la entidad que se encarga de expedir los permisos previos de importación o de exportación.

En el país de destino será el importador quien normalmente tenga que tramitar el permiso ante la autoridad competente.

- **Cupos**

Son montos de determinadas mercancías que pueden ser importadas o exportadas. Cada país puede fijar las cantidades, volúmenes o valores de mercancías que pueden ser ingresadas a su territorio, así como su vigencia y la tasa arancelaria que deben cubrir las mercancías sujetas a cupo, con el fin de proteger el consumo de productos nacionales.³

En ocasiones, estas mercancías pagan una tasa arancelaria preferencial con respecto a las que no lo están. Solamente ciertos productos están sujetos a cupos cuando son considerados como sensibles, tales como agropecuarios, pesqueros y, en algunos casos, textiles y automóviles.

Algunos productos de exportación mexicanos están sujetos a cuotas o cupos en los mercados de destino, incluso en aquellos países con los que México tiene firmados acuerdos comerciales.

- **Medidas contra prácticas desleales de comercio internacional: discriminación de precios y subvenciones**

Las medidas contra prácticas desleales de comercio internacional están destinadas a contrarrestar los posibles daños a la planta productiva nacional atribuibles a los precios bajos con que ingresan las mercancías a un país.

³ Bancomext. "Guía básica del Exportador". Editorial Bancomext. 11ª Ed. México, 2006 p. 149

4.2.3 Regulaciones No Arancelarias Cualitativas

- **Regulaciones de Etiquetado**

Las normas de etiquetado se encuentran entre las principales regulaciones no arancelarias, ya que inciden en la mayoría de las mercancías que se exportan o se importan, particularmente si están destinadas para su venta al consumidor final.

En algunos países se requiere que este requisito sea cumplido por los fabricantes o exportadores en el país de origen, para que la mercancía esté debidamente etiquetada al momento de ingresar a la aduana del país importador, por ejemplo, las prendas de vestir en Estados Unidos.

Cabe señalar que la etiqueta no sólo sirve para que el consumidor conozca la marca del producto que va a adquirir, sino también el país de origen, quién lo produce, cantidad, ingredientes y características.

- **Regulaciones de Envase y Embalaje**

Los envases y los embalajes tienen como finalidad principal proteger los productos durante las etapas de transportación y almacenaje, para que lleguen en óptimas condiciones al consumidor final.

Se entiende por envase al envoltente que se utiliza para proteger el producto y para presentarlo al consumidor, tales como cajas, frascos, sobres, latas, etc.

Las regulaciones de envase tienen que ver con la calidad de los materiales usados en la fabricación del envase, niveles de resistencia, forma de

presentación de la información del producto y tratándose de productos alimenticios, verifican la no existencia de sustancias nocivas a la salud.

Por otra parte, el embalaje tiene la finalidad de proteger los productos envasados durante la transportación, almacenamiento y distribución de los mismos. Las regulaciones de embalaje incluyen aspectos diferentes como la forma en que se manejan las mercancías, las dimensiones permitidas, los materiales por usar, instrucciones de armado, pruebas de resistencia, formas de acomodo de los productos, instrucciones de seguridad para su manejo (como las leyendas: frágil, manéjese con cuidado, este lado hacia arriba, etc.), fumigación previa, etcétera.



Figura 16

A modo de ejemplo, a continuación se presenta un extracto del contenido de la Norma Oficial Mexicana NOM-EE-59-1979 símbolos para manejo, transporte y almacenaje, de la cual establece los símbolos que representan instrucciones de manejo, transporte y almacenaje, aplicables a los envases y embalajes que contengan productos en general.

Dicha norma establece lo siguiente:

1. El texto básico de precaución puede aparecer abajo del símbolo, en el idioma del país de origen o en el del país destino.
2. Los símbolos deben estar pintados, preferentemente en color negro. Cuando el color del envase o embalaje sea oscuro, el símbolo debe imprimirse sobre un fondo blanco.
3. El símbolo puede estar pintado sobre un rótulo. Preferentemente debe estar impreso directamente en la superficie del envase o embalaje.
4. El símbolo, en los envases o embalajes, debe estar colocado en la parte superior y al lado izquierdo de la marca del destinatario.
5. En el caso de que existan símbolos señalando peligrosidad, éstos deben tener prioridad y el símbolo de manejo debe estar colocado cerca y preferentemente en la línea horizontal.
6. Los símbolos para “CADENA AQUÍ” y “CENTRO DE GRAVEDAD”, deben estar colocados en posición correcta con el objeto de indicar como se debe efectuar el manejo del envase o embalaje.
7. El símbolo para “ESTE LADO ARRIBA”, debe estar colocado preferentemente en las dos esquinas superiores de dos caras adyacentes del envase o embalaje. Este símbolo puede estar repetido similarmente en otras caras verticales del envase o embalaje.
8. Los símbolos no necesitan estar enmarcados por líneas de contorno. La dimensión total del símbolo debe ser de 10, 15 ó 20 cm., siempre y cuando el tamaño del envase o embalaje lo permita.

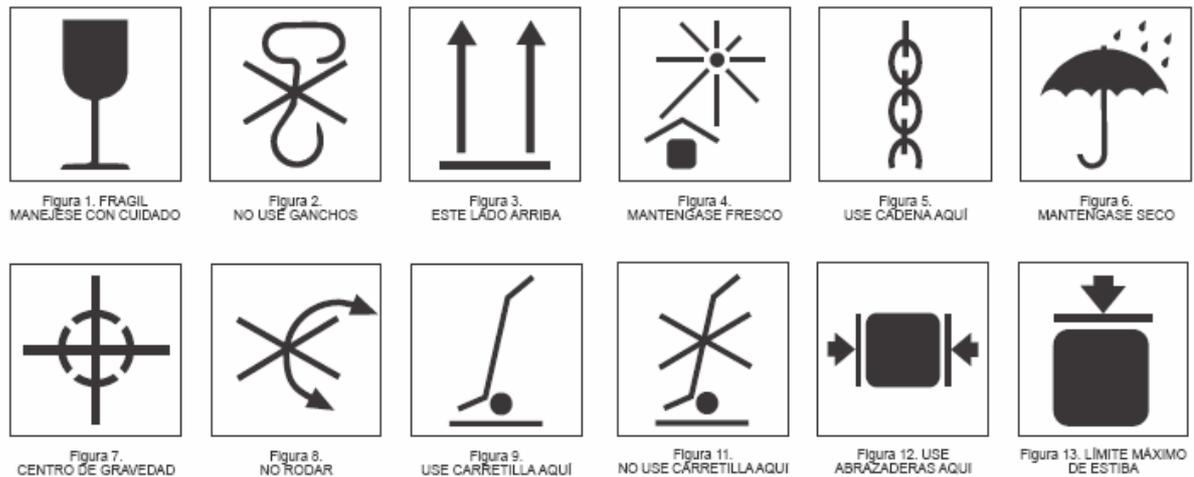


Figura 17

▪ Regulaciones Sanitarias

Otra regulación no arancelaria que ha cobrado gran importancia en el comercio exterior de mercancías, son las regulaciones sanitarias, aplicables a productos agropecuarios, procesados o no.

Genéricamente se les denomina fitosanitarias cuando se refieren a productos que provienen del reino vegetal y zoosanitarias cuando son aplicables a mercancías provenientes del reino animal.

Estas regulaciones forman parte de las medidas que la mayoría de los países han establecido a fin de proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal, frente a riesgos como:

- a) La introducción y propagación de plagas y enfermedades en animales y plantas o

- b) La presencia, en alimentos y forrajes, de aditivos contaminantes, toxinas y organismos causantes de enfermedades en su territorio.

- **Normas de Calidad**

Además de las regulaciones no arancelarias relativas a etiquetado, sanitarias y técnicas, el exportador puede verse obligado a cumplir con normas de calidad, dependiendo del producto que vaya a exportar.

Existen normas internacionales de calidad adoptadas por un número cada vez mayor de países, destinadas a asegurar que las mercancías cumplan con requisitos mínimos de durabilidad y funcionamiento.

Aunque cada mercado de exportación tiene sus propias normas de calidad para cada producto, muchos países desarrollados, sobre todo los europeos, tienden a adoptar normas estandarizadas.

Esto significa que cada país tendrá en el futuro cercano normas comunes aceptadas internacionalmente.

Ejemplo de lo anterior es la ISO 9000, que es una norma de calidad para la comercialización de productos.

- **Regulaciones Ecológicas**

Este grupo comprende las regulaciones encaminadas a mantener y proteger el ambiente, mejor conocidas como ecológicas.

En los principales mercados importadores se ha convertido en prioridad este tema, lo que se ha reflejado en la creación y aplicación de regulaciones para cuidar la ecología, tanto a la producción como a la comercialización de diversos productos.

4.3 LOS INCOTERMS⁴

El objetivo principal de los INCOTERMS es establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo, que permitan acordar los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como del comprador en las transacciones comerciales internacionales, por lo que se pueden utilizar en contratos de compraventa internacional.

Con los INCOTERMS, las empresas tienen certidumbre en la interpretación de los términos negociados entre comprador y vendedor, ya que se aplican reglas internacionales uniformes.

Asimismo, los INCOTERMS constituyen una base para regular las transacciones comerciales, delimitando a detalle los derechos, las responsabilidades y las obligaciones entre comprador y vendedor, haciendo una referencia directa al transporte que se utiliza y al lugar donde se entrega la mercancía.

4.3.1 Clasificación de los Incoterms

Los INCOTERMS contienen un total de 13 posiciones o tipos de [contratos](#) diferentes y se clasifican en dos [grupos](#):

1. Grupo Salida.
2. Grupo Llegada.

A continuación se presenta un listado que contiene los tipos de INCOTERMS clasificados en sus grupos respectivos:

⁴ <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>. Fecha de Consulta: 22 de Noviembre de 2007.

1. Grupo Salida:

Grupo E

EXW: "Ex Works" ("En fabrica")

Grupo F

FCA: "Free Carrier" ("Libre transportista")

FAS: "Free Alongside Ship" ("Libre al costado del buque")

FOB: "Free On Board" ("Libre a bordo")

Grupo C

CFR: "Cost and Freight" ("Costo y flete")

CIF: "Cost, Insurance and Freight" ("Costo, seguro y flete")

CPT: "Carriage Paid To..." ("Transporte pagado hasta...")

CIP: "Carriage and Insurance Paid to..." ("Transporte y seguro pagados hasta...")

2. Grupo Llegada:

Grupo D

DAF: "Delivered At Frontier" ("Entregado en [frontera](#)")

DES: "Delivered Ex Ship" ("Entregado sobre el buque")

DEQ: "Delivered Ex Quay" ("Entregado en muelle")

DDU: "Delivered Duty Unpaid" ("Entregado sin pago de [derechos](#)")

DDP: "Delivered Duty Paid" ("Entregado con pago de derechos")

- **CFR (Cost and Freight) - Costo y Flete (Puerto de Destino Convenido)**

Para el vendedor los alcances son los mismos que la cotización FOB (Free on Board o Libre a Bordo) con la única diferencia de que la empresa debe encargarse de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino.

El riesgo de pérdida o daño de las mercaderías así como cualquier coste adicional debido a eventos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador.

El término CFR exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

- **CIF (Cost, Insurance and Freight) - Costo, Seguro y Flete (Puerto de Destino Convenido)**

Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido.

En condiciones CIF el vendedor debe también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte.

El comprador ha de observar que el vendedor está obligado a conseguir un seguro sólo con cobertura mínima.

Si el comprador desea mayor cobertura necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar su propio seguro adicional.

El término CIF exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

- **CIP (Carriage and Insurance Paid to) - Transporte y Seguro Pago Hasta (Lugar de Destino Convenido)**

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido.

El vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, de pérdida o daño de las mercaderías durante el transporte.

El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro costo ocurrido después de que las mercaderías hayan sido así entregadas. El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación.

Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

- **CPT (Carriage Paid To) - Transporte Pagado Hasta (Lugar de Destino Convenido)**

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido.

El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro costo ocurrido después de que las mercaderías hayan sido así entregadas. El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación.

Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

- **DAF (Delivered At Frontier) - Entregadas en Frontera (Lugar Convenido)**

Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía despachada en la aduana para la exportación en el punto y lugar convenidos de la frontera pero antes de la aduana fronteriza del país comprador.

Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte cuando las mercaderías deban entregarse en una frontera terrestre.

- **DDP (Delivered Duty Paid) - Entregadas Derechos Pagados (Lugar de Destino Convenido)**

Significa que el vendedor entrega las mercaderías al comprador, despachadas para la importación, y no descargadas de los medios de transporte utilizados en el lugar de destino acordado.

El vendedor debe asumir todos los costos y riesgos ocasionados al llevar las mercaderías hasta aquel lugar, incluyendo los trámites aduaneros, y el pago de los trámites, derechos de aduanas, impuestos y otras cargas para la importación al país de destino.

- **DDU (Delivered Duty Unpaid) - Entregadas Derechos No Pagados (Lugar de Destino Convenido)**

Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido del país de importación y el Vendedor ha de asumir todos los gastos y riesgos relacionados con llevar la mercancía, hasta aquel lugar (excluidos derechos, impuestos y otros cargos oficiales exigibles a la importación).

Así como los gastos y riesgos de llevar a cabo las formalidades aduaneras.

- **DEQ (Delivered Ex-Quay) - Entregadas en Muelle (Puerto de Destino Convenido)**

Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador, sin despachar para la importación, en el muelle (desembarcadero) en el puerto de destino acordado.

El vendedor debe asumir los costos y riesgos ocasionados al conducir las mercaderías al puerto de destino acordado y al descargar las mercaderías en el muelle (desembarcadero).

El término DEQ exige que el comprador despache las mercaderías para la importación y que pague todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas de la importación.

Este término puede usarse únicamente para el transporte por mar o por vías de navegación interior o para el transporte multimodal.

- **DES (Delivered Ex Ship) - Entregadas Sobre Buque (Puerto de Destino Convenido)**

Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador a bordo del buque, no despachadas para la importación, en el puerto de destino acordado.

- **EXW (Ex-Works) - En Fábrica (Lugar Convenido)**

Significa que el vendedor entrega cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.).

Este término representa, así, la menor obligación del vendedor, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos.

- **FAS (Free Along Ship) - Libre al Costado del Buque (Puerto de Carga Convenido)**

Significa que la responsabilidad del vendedor finaliza una vez que la mercadería es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido.

Esto quiere decir que el comprador ha de asumir todos los costos y riesgos de pérdida o daño de las mercaderías desde aquel momento.

El término FAS exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

- **FCA (Free Carrier) - Libre Transportista (Lugar Convenido)**

Significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado.

El lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de las partes. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor este es

responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.

Este término puede emplearse en cualquier medio de transporte incluyendo el transporte multimodal.

- **FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (Puerto de Carga Convenido)**

La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde aquel punto.

El término FOB exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

4.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO⁵

El crédito se define como la confianza que se deposita en una persona para apoyarla económicamente y moralmente con el fin de lograr que un negocio marche bien, con mayor solidez y pueda ganar prestigio.

Los beneficios que el crédito puede otorgar son económicos, competitivos y legales.

Algunos elementos que deben considerarse para adquirir un crédito son el destino del préstamo, las tasas de interés y el plazo.

⁵ www.cemeu.com.mx (Centro Empresarial México – U.E). Fecha de Consulta: 16 de Noviembre de 2007

Cuando alguna persona física o moral se somete a una solicitud de crédito y es aceptada se le denomina sujeto de crédito, por otro lado puede tener un deudor solidario que es el socio y responsable del crédito, aval que es la persona que en caso de que el deudor solidario y el sujeto de crédito no paguen es responsable de cumplir con la obligación.

El destino del crédito puede dirigirse a gasto corriente o mejor conocido como capital de trabajo, para inversión que pueden ser bienes de consumo duradero.

Los plazos para obtener un crédito se dividen en corto, mediano y largo plazo, de acuerdo al destino del mismo.

Con respecto a las tasas de interés se dividen en dos grandes grupos:

- Normal u Ordinario
- Moratoria

La primera de ellas es la que se pacta con el banco al momento de definir el monto del préstamo y el plazo del mismo y puede darse de dos tipos, dependiendo, si es moneda nacional se determina por TIE (Tasa Interbancaria de Equilibrio), si es en dólares se define por la Tasa LIBOR (London Interbank Offered Rate) la segunda se ejecuta cuando hay un incumplimiento por parte del sujeto de crédito y se cobra un monto por moratoria de pago determinado por un factor de acuerdo al tiempo de incumplimiento incurrido.

4.4.1 Financiamiento Exclusivo para Empresas Exportadoras

A continuación se presentan las opciones confiables para solicitar un crédito, donde se exponen los elementos y consideraciones más importantes antes de aceptar los requisitos del crédito.

4.4.1.1 Instituciones Públicas

- **Bancomext**

Producto:	Crediexporta / Capital de Trabajo
Entidad:	Bancomext
Descripción:	El crédito para el Capital de Trabajo que presta Bancomext a las empresas para que puedan llevar a cabo la producción de bienes de exportación directa o indirecta, o que sustituyan importaciones; o bien, para que éstas otorguen crédito a sus compradores.

Producto:	Crediexporta / Avals y Garantía
Entidad:	Bancomext
Descripción:	Son mecanismos de apoyo otorgados por Bancomext que respaldan compromisos de pago o contractuales que las empresas asumen en la realización de sus actividades productivas o comerciales relacionadas con la exportación.

Producto:	Crediexporta / Proyectos de Inversión
Entidad:	Bancomext
Descripción:	Son créditos otorgados por Bancomext para apoyar el crecimiento y la modernización de la planta productiva, así como el desarrollo de nuevos proyectos productivos dentro de la cadena productiva de exportación y de las empresas generadoras de divisas o que sustituyen importaciones.

Producto:	Crédito Comprador
Entidad:	Bancomext
Descripción:	Crédito Comprador es el producto financiero que permite al exportador mexicano realizar sus ventas de contado en Latinoamérica y el Caribe, ya que Bancomext le paga en México y le da financiamiento a sus clientes a través de un banco acreditado en el país de éstos, así, el exportador elimina el riesgo que implica otorgar un financiamiento al recibir su pago de contado; asimismo, evita la carga financiera de conceder un plazo proveedor y le permite ofrecer sus productos a precios más competitivos al recibir su pago de inmediato. Este servicio no tiene costo para el exportador.

Producto:	Pyme Exporta
Entidad:	Bancomext

Descripción:	Es un nuevo esquema de financiamiento mediante el cual Bancomext financia de manera ágil las necesidades de capital de trabajo de las Pymes relacionadas con la exportación.
--------------	--

- **Nacional Financiera (NAFIN)**
[Líneas de Crédito de Comercio Exterior](#)

Producto:	Líneas de Crédito para Comercio Exterior
Entidad:	Nacional Financiera
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líneas de crédito a mediano y largo plazo, con tasas de interés preferenciales para financiar la importación de maquinaria, equipo, refacciones, materias primas, insumos agroindustriales y servicios. ▪ Financiamiento a mediano plazo para importaciones. ▪ Financiamiento hasta el 100% de sus operaciones de pre-exportación, exportación, e importación de materias primas, insumos, refacciones, productos agropecuarios, maquinaria y equipo, en términos y condiciones preferenciales.

4.4.1.2 Instituciones Privadas

- **AFIRME**
[Crédito en Dólares Americanos](#)
- **Banamex /Citibank**
[Financiamiento a las Exportaciones](#)
- **Grupo Financiero Mifel**
[Créditos a la Exportación](#)
[Créditos a la Pre-Exportación](#)
[Cartas de Crédito a la Exportación](#)
- **Banorte**
[Cartas de Crédito a la Exportación](#)
[Crédito para Exportación](#)
- **BBVA-Bancomer**
[Financiamiento de la Exportación](#)

[Financiamiento de la Pre-Exportación](#)

[Descuento de Aceptaciones derivadas de Cartas de Crédito](#)

- **HSBC**

 - [Proyectos de Inversión Generadores de Divisas](#)

- **Santander Serfín**

 - Crédito en Línea en Dólares

 - Financiamiento a las exportaciones

- **Banco del Bajío**

 - [Banca Internacional](#)

- **Grupo financiero MONEX**

 - [Cartas de Crédito](#)

Crédito:	Crédito en Dólares Americanos
Entidad:	AFIRME
Descripción:	Banca Afirme te apoya en tus actividades de Comercio Exterior Banca Afirme apoya el desarrollo de sus clientes con crédito en dólares.

Producto:	Financiamiento a las Exportaciones
Entidad:	Banamex
Descripción:	Financiamientos dirigidos a exportadores directos e indirectos para sus ventas de exportación hasta por el 100% del valor de las facturas y/o pedidos.

Producto:	Créditos a la Exportación
Entidad:	Grupo Financiero Mifel
Descripción:	Créditos a la exportación

Producto:	Créditos a la Pre-Exportación
Entidad:	Grupo Financiero Mifel
Descripción:	Créditos a la pre-exportación

Producto:	Cartas de Crédito a la Exportación
Entidad:	Grupo Financiero Mifel
Descripción:	Cartas de crédito a la exportación

Producto:	Cartas de Crédito a la Exportación
Entidad:	Banorte
Descripción:	Es un instrumento que le brinda confianza en sus transacciones comerciales internacionales, ya que le garantiza: Al exportador mexicano, el pago de la mercancía en el plazo estipulado bajo el cumplimiento de las condiciones y términos establecidos, y al comprador en el extranjero, la recepción de los documentos correspondientes.

Producto:	Crédito para Exportación
Entidad:	Banorte
Descripción:	Con este crédito Banorte ofrece: apoyo para pre-exportación, ventas de exportación directa e indirecta, proyectos de inversión de exportación y reestructuración de pasivos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa Fija y Variable ▪ Plazo de hasta 5 años ▪ Montos de hasta 1 millón de dólares americanos

Producto:	Financiamiento de la Exportación
Entidad:	BBVA-Bancomer
Descripción:	Financiamiento para Empresas que realizan ventas a plazo a los mercados extranjeros, con la finalidad de estimular las ventas a plazo del exportador nacional

Producto:	Financiamiento de la Pre-Exportación
Entidad:	BBVA-Bancomer
Descripción:	Financiamiento para apoyar el capital de trabajo en sus fases de adquisición, producción, acopio e inventarios de la Empresa Exportadora.

Producto:	Descuento de Aceptaciones Derivadas de Cartas de Crédito
Entidad:	BBVA-Bancomer
Descripción:	Producto que ofrece Bancomer dirigido a la Empresa Exportadora, con el fin de anticipar el pago de sus ventas a plazo, obteniendo mayor liquidez a una atractiva tasa.

Producto:	Crédito en Línea en Dólares
Entidad:	Santander Serfín
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El destino del crédito queda a su total disposición. ▪ Posibilidad de realizar prepagos sin penalización alguna. ▪ No necesita acudir a una sucursal para efectuar una

	<p>disposición de crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se requiere de una autorización especial, notificación al banco o firma de un pagaré por cada disposición.
--	--

Producto:	Financiamiento a las Exportaciones
Entidad:	Santander Serfín
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite el cobro anticipado del producto de una venta con vencimiento de pago aplazado. ▪ Facilidad en la obtención de recursos para capital de trabajo. ▪ Varios plazos.

Producto:	Banca Internacional
Entidad:	Banco del Bajío
Descripción:	Posibilidades de financiamiento

Producto:	Banca Internacional
Entidad:	Banco del Bajío
Descripción:	Carta de crédito, dónde el Banco es quien establece el compromiso de pago

Producto:	Crédito al Comercio Exterior
Entidad:	Cartas de Crédito
Descripción:	Permite al comprador recibir la mercancía sin pagar anticipadamente y le otorga al vendedor una garantía de pago, proporcionando seguridad a ambas partes en sus transacciones comerciales.

Producto:	Cartas de Crédito
Entidad:	Grupo Financiero MONEX
Descripción:	Permite al comprador recibir la mercancía sin pagar anticipadamente y le otorga al vendedor una garantía de pago.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

PROCEDIMIENTO

DE

EXPORTACIÓN

- 5.1 Manual de Procedimiento de Exportación.**
- 5.2 Aplicación del Manual.**
- 5.3 Análisis del Mercado Meta y la Competencia.**
- 5.4 Fuentes de Financiamiento.**
- 5.5 El Incoterm.**
- 5.6 Precio de Exportación.**
- 5.7 Medios de Pago.**
- 5.8 Canales de Distribución.**
- 5.9 Documentos y Trámites Aduaneros.**
- 5.10 Regulaciones Arancelarias y No Arancelarias (Logística).**

CASO PRÁCTICO. PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN.

5.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN

Para poder llevar a cabo una exportación es necesario cumplir con requerimientos elementales, tanto en el país de origen como en el país destino.

Por ello a continuación se muestra los pasos a seguir:

- Contar con Registro Federal de Contribuyentes (RFC)
- Ser una empresa confiable, realizar un análisis de la misma, contar solvencia tanto económica como productiva para cumplir con las expectativas del mercado meta
- Registro ante Cámara Correspondiente (Opcional)
- Definir el producto
- Definir el mercado meta y analizar la competencia
- Establecer fuente de financiamiento
- Definir el tipo de transporte del producto
- Definir el Incoterm a utilizar
- Establecer el precio del producto
- Definir la forma de pago
- Definir los canales de distribución
- Cumplir con los documentos y trámites aduaneros
- Cumplir con las regulaciones arancelarias y no arancelarias (logística)

5.2 APLICACIÓN DEL MANUAL

5.2.1 Antecedentes de la Empresa

La Casa del Café S.A. de C. V., es una Distribuidora de Café Verde en Grano Mexicano, la cual nace en el año de 1985 como un modesto expendio de café tostado y molido, ubicado en Dátil No. 295 Col. Fraccionamiento Floresta C.P 91940 Veracruz, Veracruz; conformado por una familia de cafeticultores dirigida por el padre de familia el Sr. Jorge Cárdenas, quien consideraba que simplemente era un negocio familiar.

La Casa del Café S.A. de C.V. se creó con la finalidad de comercializar y distribuir café verde en grano, tostado y molido producido en la zona, la cual es gran productora del mismo.

En sus inicios La Casa del Café S.A. de C.V. contaba solamente con dos cuartos de 30 metros cuadrados cada uno. Para el año de 1992 adquiere un beneficio de café verde de altura en la misma zona.

Con el paso del tiempo se dieron cuenta que el sector cafetalero tiene un amplio mercado tanto a nivel nacional como internacional claro esta teniendo los recursos suficientes para invertir en dicho mercado, propiciando el beneficio para los cafeticultores y no para los intermediarios.

En el 2000 se integra un nuevo socio el Sr. Enrique Martínez generando un giro en la infraestructura del negocio, debido a que sus integrantes visualizaron la conveniencia a unir sus intereses para organizar una nueva empresa, moderna y eficiente, que les permitiera reducir los costos de procesamiento y comercialización y, por consiguiente, ser más competitivos.

Comprensiblemente no fue una idea fácil de promover, pues muchos cafeticultores estimaban que esta unión era prácticamente imposible y tenían gran apego por su negocio eminentemente familiar.

No obstante, unos años después, en el mes de Enero del 2007 se convocó a un grupo de personas, para estudiar y desarrollar un proyecto de exportación de Café Verde en Grano, identificando posibles beneficios y obstáculos, así como la rentabilidad y viabilidad de llevar a cabo dicho proyecto.

Actualmente La Casa del Café S.A. de C.V., cuenta con una bodega de 10,000 metros cuadrados, que inicia su proyecto de exportación en el mes de Noviembre del año 2007 a la Ciudad de Hamburgo, Alemania.

El equipo de trabajo que forma parte de La Casa del Café S.A. de C.V. busca propiciar el crecimiento de pequeñas empresas mexicanas, claro esta incluida la misma, detectar las necesidades de la comunidad europea introduciendo nuestro producto al mercado proporcionando un café de calidad y consolidar la presencia del Café Mexicano en el mercado internacional además de mantenernos en el gusto europeo.

La Misión de La Casa del Café S.A. de C.V. es:

Mantener un negocio rentable en la distribución del café con un buen sabor y aroma, llevando a cabo un completo control de calidad al mercado nacional, reflejando siempre profesionalismo y honestidad.

La Visión de La Casa del Café S.A. de C.V. es:

La Casa del Café S.A. de C.V. es una empresa que busca satisfacer las necesidades de sus clientes alentando a su personal con más y mejores motivaciones para llevar la calidad y el sabor del café mexicano a la posición que corresponde en el mercado internacional.

Los Valores de La Casa del Café S.A. de C.V. son:

- **Calidad Superior**
Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.
- **Nuestra Gente**
Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano.
- **Confianza y Transparencia**
Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.
- **Innovación y Renovación**
Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.
- **Servicio**
Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes.

5.2.2 Análisis de la Empresa

El análisis de la empresa permitirá conocer la situación en que se encuentra la misma, en lo que se refiere a aspectos financieros, de logística y competencia, con la finalidad de tener bases para implementar un proyecto de exportación, lo cual permitirá el crecimiento económico y la expansión de la empresa.

5.2.2.1 Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional por niveles jerárquicos de La Casa del Café S.A. de C. V. es la siguiente:

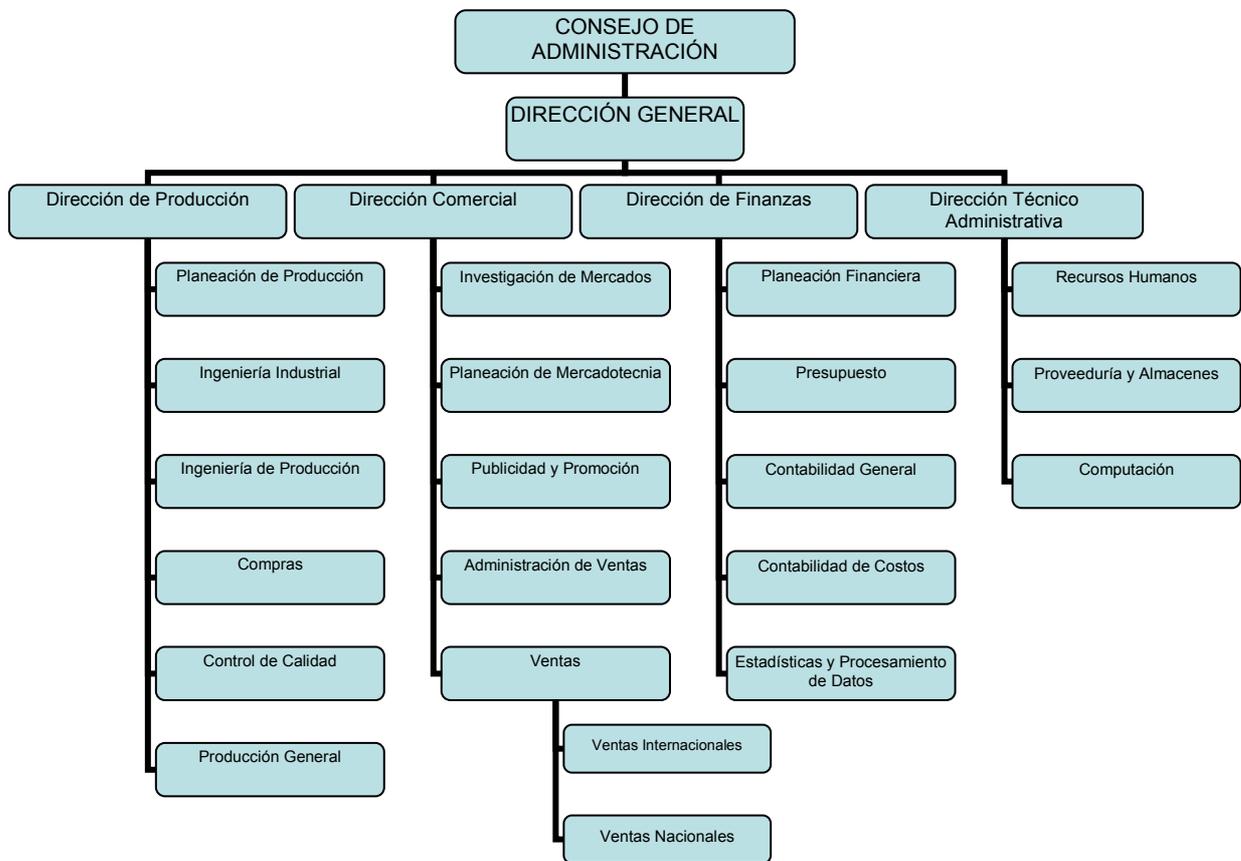


Figura 18

Fuente: Organigrama elaborado en base a criterio personal.

Las funciones que intervienen en cada departamento son las siguientes:

Consejo de Administración

Es el encargado de determinar que personal es el adecuado para desempeñar cargos y funciones determinadas en puestos estratégicos de la compañía, autoriza o rechaza disminuciones o aumentos en los precios, autoriza la

adquisición de maquinaria y equipo nuevo y autoriza proyectos que se le presenten.

Dirección General

El director general es el representante legal de la compañía, funciona como líder, hace la planeación estratégica, presenta proyectos de inversión a los accionistas, organiza y da órdenes a los gerentes.

Dirección Técnico Administrativa

Dentro de esta dirección se lleva a cabo el pago a proveedores, el control de almacenes, el cobro y atención a clientes, reclutamiento y selección de personal así como el pago de nóminas; además del control por medio de la computación.

Dirección de Finanzas

Esta dirección es la encargada de la planeación financiera, la elaboración de presupuestos, el registro de la contabilidad general y de los costos, el registro y pago de impuestos, además de analizar estadísticos y procesar datos para la elaboración de los correspondientes Estados Financieros.

Dirección de Producción

Esta dirección es la encargada de planear la producción, llevar un control sobre las compras, la calidad de los productos, el almacenaje de los mismos, así como del análisis de cada uno de los aspectos relacionados con la misma.

Dirección Comercial

Esta dirección se encarga de hacer la investigación de mercados, hace la publicidad, promoción y propaganda del producto, análisis de clientes y renovación de cartera, así como la administración y análisis de las ventas nacionales e internacionales.

5.2.3 Análisis FODA

Aplicando el análisis FODA del que se hace referencia en el Capítulo 1 a La Casa del Café S.A. de C.V. podemos observar que:

- **Sus Fortalezas son:**
 - Su producto es de gran calidad y sabor debido a que cumple con todas las regulaciones arancelarias y no arancelarias.
 - Tiene un precio competitivo.
 - Entrega sus pedidos en el lugar y fecha convenidos.

- **Sus Oportunidades son:**
 - Posibilidad de ampliar nuestro mercado con los TLC que tiene firmados nuestro país, en este caso el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.
 - Crear nuevas presentaciones.
 - Ampliar nuestras instalaciones para aumentar nuestra capacidad de almacenaje y por ende de ventas.

- **Sus Debilidades son:**
 - El capital con el que cuenta es escaso.
 - Tiene deficiencias en la comunicación entre el personal de bodega.

- **Sus Amenazas son:**
 - El mercado seleccionado podría requerirnos regulaciones no arancelarias más severas, como las ecológicas.
 - Podría aparecer en el mercado un competidor internacional más fuerte que ofrezca mejor calidad, precio o café orgánico.

5.2.4 Análisis Contable y Financiero de la Empresa

Uno de los instrumentos más utilizados para realizar el análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y el comportamiento de la empresa.

Estas representan una perspectiva alta de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, rentabilidad, solvencia y todos los aspectos que se relacionen con su actividad.

Las razones financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.

A continuación se presentan los Estados Financieros de la Compañía La Casa del Café S.A de C.V que nos permitirán determinar y analizar las razones financieras de ésta.

“La Casa del Café S.A. de C.V.”

Estado de Resultados al 31 de Diciembre del 2006

Ventas	4,400,000.00
Costo de Ventas	1,100,000.00
Utilidad bruta	3,300,000.00

Gastos de Operación		355,166.00
Gastos de Administración	142,067.00	
Gastos de Venta	213,099.00	
Utilidad en Operación		2,944,834.00
Otros Gastos		2,461.00
Utilidad antes de Impuestos		2,942,373.00
I.S.R (28%)		823,864.44
P.T.U (10%)		294,237.3
Utilidad Neta		1,824,271.26

La Casa del Café S.A. de C.V.

Estado de Situación Financiera del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2006

ACTIVO		PASIVO	
<u>Activo Circulante</u>		<u>Pasivo Corto Plazo</u>	
Caja y Bancos	260,000.00	Proveedores	500,000.00
Inv. En Valores	290,000.00	Acreeedores Div.	25,000.00
Clientes	567,373.00		
Inventarios	800,000.00		
SUMA DE A.C.	1,917,373.00	SUMA P.C.P.	525,000.00
<u>Activo Fijo</u>		<u>Pasivo Largo Plazo</u>	
Mob. Y eq. de ofna.	30,000.00	Obligaciones	1,500,000.00
Depreciación	-3,000.00		
Equipo de Computo	40,000.00	TOTAL PASIVO	2,025,000.00
Depreciación	-12,000.00		
Equipo de			
Transporte	1,500,000.00	CAPITAL	
Depreciación	-375,000.00	Capital Contable	
Maquinaria y Equipo	2,000,000.00	Capital Social	1,010,000.00

Depreciación	-200,000.00	Reserva Legal	18,101.74
Otros activos	30,000.00	Utilidad Acumulada	85,000.00
Depreciación	-3,000.00	Utilidad del Ejercicio	1,824,271.26
SUMA DE A.F.	3,007,000.00	SUMA CAPITAL CONT.	2,937,373.00
<u>Activo Diferido</u>			
Gastos de Instalación	23,000.00		
Amortización	-1,150.00		
Gastos de org.	17,000.00		
Amortización	-850.00		
SUMA A.D.	38,000.00		
TOTAL ACTIVO	4,962,373.00	TOTAL PASIVO + CAPITAL	4,962,373.00

Ahora aplicaremos algunas razones financieras:

- **Índice de Solvencia**

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{1,917,373.00}{525,000.00} = 3.65$$

En este caso podemos observar que nuestro activo circulante es casi cuatro veces mayor que nuestro pasivo a corto plazo, por lo tanto la empresa tiene amplia solvencia, pues cada peso en el pasivo es respaldado por casi cuatro pesos en el activo.

- **Índice de la Prueba del Ácido**

$$\text{Índice} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Pasivo a Corto Plazo

$$\text{Índice} = \frac{1,917,373.00 - 800,000.00}{525,000.00} = 2.12$$

Esta prueba nos indica que nuestro activo circulante menos los inventarios es 2.12 veces mayor que nuestro pasivo a corto plazo, esto quiere decir que la empresa tiene un exceso en Tesorería por lo tanto puede hacerle frente a sus obligaciones.

▪ Índice de Liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Caja, Bancos, Inversiones en Valores}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{550,000.00}{525,000.00} = 1.04$$

El resultado obtenido en la prueba de liquidez quiere decir que la compañía cuenta con la liquidez suficiente para asumir sus deudas.

Actualmente la compañía esta trabajando al 70 % de toda su capacidad, la distribuidora tiene una capacidad de almacenaje hasta 100 toneladas anuales de café y actualmente solo llega a almacenar 70 toneladas y estaría dispuesta a hacer una oferta exportable del 30 % restante de su capacidad, es decir, por el momento 30 toneladas anuales como máximo.

5.2.5 Aspectos del Proceso Productivo

El proceso de acondicionamiento para la comercialización del café verde en grano consta de los siguientes pasos:

- Reunir todo el café para después llevarlo por medio de una banda transportadora a una tolva donde es depositado.
 - Cae en la máquina de llenado, la cual consta en la parte inferior de una báscula para que todos los sacos tengan el mismo contenido.
 - Los sacos se retiran manualmente, se cosen con otra máquina la cual utiliza hilo de plástico para que sea más resistente.
-
- Los sacos son colocados en tarimas para que estén en alto, para evitar su contacto directo con el piso y se puedan mojar, ya que se podrían echarse a perder.
 - El producto ya esta listo para poder ser trasladado, en el caso de nuestra exportación debemos forrar el producto junto con la tarima con una cinta llamada amplyer para que pueda ser acomodada en el contenedor y ser transportado a la Unión Europea.

5.2.6 Dimensión del Potencial Exportador de la Empresa

La dimensión del potencial para exportar depende de diferentes factores, principalmente de la capacidad instalada que se utiliza y la ociosa las cuales se mencionaron en el Capítulo 1, así como la flexibilidad para ampliar su capacidad productiva mediante lo turnos de trabajo, de sus objetivos y de su situación financiera; esto en relación con sus ventas actuales en el mercado nacional.

La diferencia entre su potencial productivo y sus ventas nacionales definirán su potencial exportador.

Aplicando lo anterior a La Casa del Café S.A. de C.V. se define que las ventas nacionales serán de 55 toneladas anuales quedando 15 toneladas disponibles

que se pueden ofrecer al mercado externo, se podrían sacrificar 15 toneladas del mercado interno o en su caso aumentar la capacidad instalada en un 15 % si el mercado externo así lo requiere.

Al estar hablando de las capacidades de una compañía también tendremos que hablar de la capacidad de consumo nacional y el consumo de una persona es decir del consumo per cápita aparente.

Con base a lo anterior se obtuvo la siguiente información:

- México es reconocido como el principal proveedor de café con certificado orgánico de Alemania.
- Más del 75 % de todo el grano orgánico que se consume en Alemania proviene de México.
- La producción nacional de café en México es de 4.2 millones de sacos de 60 Kg. cada uno.
- El consumo per cápita de México es de 1.2 Kg. de café al año
- El consumo per cápita en Alemania es de 5.84 Kg. de café al año.
- Alemania es el tercer consumidor de café después de Estados Unidos y Brasil.
- México ocupa el séptimo lugar en producción de café a nivel mundial y el veintitrés en el consumo interno.

5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO META Y LA COMPETENCIA

México en la actualidad es el séptimo país productor de café mundialmente, dado que en la balanza de pagos es necesario incrementar el rubro de las exportaciones por esta razón La Casa del Café S.A. de C.V. tiene el proyecto de exportar y así lograr la entrada de divisas al país con el objetivo de hacer crecer a la empresa.

El producto que se pretende exportar es el Café Verde en Grano de la variedad arábica a la Ciudad de Hamburgo Alemania, donde su economía es una de las más fuertes del mundo y se ve reflejado en su PIB el cual tiene un crecimiento en el año 2005 del 0.9% con respecto al año anterior y su ingreso promedio por persona es de 25 mil dólares al año aproximadamente y en donde poco más del 68.52% de la población alemana oscila entre los 15 y 64 años de edad en donde creemos que es la población que más consumiría nuestro producto, ya que también dadas las características del clima, esta ciudad tiene temperaturas anuales de 9 °C.

La temperatura del mes de Enero varía desde -6 °C hasta 1 °C, en promedio, según la situación, mientras que la temperatura del mes de Julio varía entre los 16 °C y los 20 °C.

Balanza Comercial de Alemania con México (Millones de Euros)

	2002	2003	2004	2005	2006
Importaciones	1312.4	1558.9	1633.7	2066.9	2988.4 *
Exportaciones	5294.6	4880.7	4911.5	5911.0	6422.8 *
Saldo	-3982.26	-3321.8	-3277.8	-3844.10	-3434.4
Comercio Bilateral	6607.0	6439.1	6545.20	7977.9	9411.2

Figura 19

Fuente: Statistisches Bundesamt (Oficina Federal de Estadísticas), Informe Anual 2006 * Datos preliminares.

Creemos que nuestro producto es competitivo con los productos que se exportan a Alemania del resto del mundo, ya que el café mexicano es considerado como un grano de altura y de gran calidad tomando en cuenta que nuestro competidor más fuerte es Brasil, pero lo que tiene este competidor es que su producción es alta, pero la calidad y el sabor de su café no es la ideal, por el contrario el Café Colombiano es de mayor calidad pero a un precio superior.

Otra de las facilidades que tenemos es el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUE), ya que por medio de este tratado comercial el café

esta exento de pago de arancel, lo único que podría entorpecer la entrada de nuestro producto al mercado meta son las regulaciones no arancelarias que tiene establecido el gobierno alemán y la Ciudad de Hamburgo.

Pero según el estudio de mercado que se realizó, las regulaciones no arancelarias que se tienen para el café son:

- Que la planta del café no haya sido fumigada con plaguicidas, que contengan algún grado de plomo o toxinas.
- Que la base con la que haya sido elaborado el plaguicida sea dañino para la salud humana, la planta del cafeto o para la tierra donde esta sembrada.
- Que el agua que se utiliza para el lavado del café no sea agua tratada sino que sea agua potable para el consumo humano.

La fracción arancelaria del Café Verde en Grano es: 09019001.

5.4 FUENTE DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento que la empresa “La Casa del Café S.A. de C.V.” requiere para llevar a cabo la exportación a la Unión Europea, específicamente a la Ciudad de Hamburgo Alemania es el que le ofrece Nacional Financiera.

Producto:	Líneas de Crédito para Comercio Exterior
Entidad:	Nacional Financiera
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líneas de crédito a mediano y largo plazo, con tasas de interés preferenciales para financiar la importación de maquinaria, equipo, refacciones, materias primas, insumos agroindustriales y servicios. ▪ Financiamiento a mediano plazo para importaciones. ▪ Financiamiento hasta el 100% de sus operaciones de pre-exportación, exportación, e importación de materias primas, insumos, refacciones, productos agropecuarios, maquinaria y equipo, en términos y condiciones

	preferenciales.
--	-----------------

5.5 EL INCOTERM

FOB (Free on Board)

Libre a bordo

El vendedor cumple con su obligación de entrega cuando la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor tiene que despachar la mercancía de exportación. Si las partes no desean entregar las mercancías a través de la borda del buque, debe usarse el término FCA.

Obligaciones Comprador

- Debe pagar lo dispuesto en el contrato de compra-venta y conseguir, por su propia cuenta y riesgo, cualquier licencia de importación u autorización oficial precisa, así como llevar a cabo todas las formalidades aduaneras para la importación de la mercancía.
- Tiene que contratar el transporte de la mercancía desde el puerto de embarque designado y recibir la entrega de la mercancía.
- Debe asumir todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía, así como todos los gastos desde el momento en que haya sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque, si no da aviso suficiente o si el buque no llega a tiempo debe soportar todos los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercancía a partir de la fecha de expiración del plazo fijado para la entrega.

- Tiene que pagar todos los gastos de derechos, impuestos y otras cargas oficiales.
- Deberá avisar sobre el nombre del buque, el punto de carga y la fecha de entrega requerida, aceptará la prueba de la entrega y pagará los gastos de la inspección previa al embarque, excepto si la inspección ha sido ordenada por las autoridades del país exportador.

- Otras obligaciones como son pagar los gastos y cargas en que se haya incurrido para la obtención de los documentos y rembolsar los efectuados por el vendedor al prestar su ayuda al respecto.

Obligaciones Vendedor

- Tiene que suministrar la mercancía y la factura comercial de conformidad con el contrato de venta, obtener cualquier licencia de exportación y cualquiera otra autorización oficial precisa así como llevar a cabo los trámites aduaneros necesarios para la exportación de la mercancía.
- Entregar la mercancía a bordo del buque designado por el comprador.
- Tendrá que soportar los riesgos de pérdida o daño de la mercancía, así como los gastos, hasta el momento en que haya sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque fijado y dará al comprador aviso suficiente de que la mercancía ha sido entregada a bordo. Le proporcionará al comprador el documento usual de prueba de la entrega, pagará los gastos de las operaciones de verificación necesarias para entregar la mercancía y proporcionará a sus expensas el embalaje requerido para el transporte de la mercancía.
- Otras obligaciones a las que el vendedor tiene que hacer frente son las de prestar al comprador, a petición suya, la ayuda precisa para obtener cualquier documento emitido en el país de embarque y/o de origen que pueda necesitar el comprador para la importación de la mercancía y para su paso en tránsito por otros países, así como la información necesaria para conseguir un seguro.

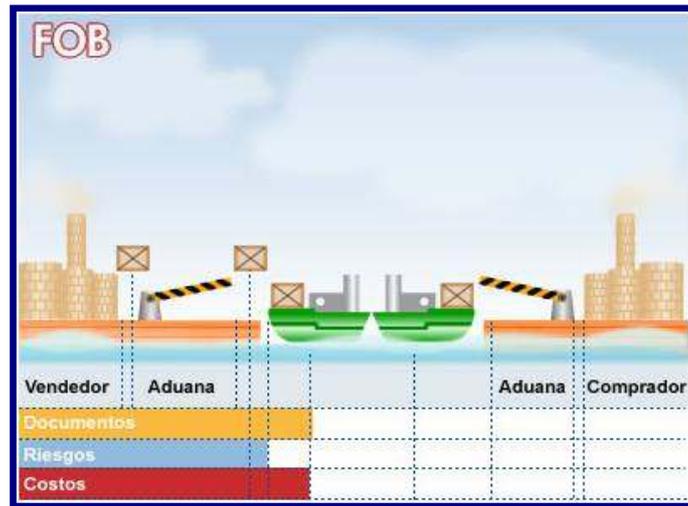


Figura 20

Fuente: <http://www.proexport.com>. Fecha de Consulta. 25 de Noviembre de 2007.

5.6 EL PRECIO DE EXPORTACIÓN

Es importante considerar dos variables fundamentales para determinar el precio de exportación:

- La situación del mercado.
- Los costos de acondicionamiento y comercialización externa.

Existen dos formas para determinar la cotización del precio, la primera es basándose en el costo (costing), que implica incluir todas las erogaciones hasta llegar a un punto de entrega.

La segunda es basándose en los precios de mercado externo (pircing), en este caso se parte del precio que paga el consumidor final y de ahí regresar al precio base.

Para determinar el precio del saco de café La Casa del Café S.A. de C.V. aplicará el método costing, es decir se tomaran en cuenta los gastos en los que se incurrieron para llevar a cabo la exportación.

HOJA DE CÁLCULO Y ANÁLISIS DE COSTOS ESTIMADOS PARA LA EXPORTACIÓN

Nombre del Producto: Café Verde en Grano

Cantidad: Costal de 60 Kg.

Fracción Arancelaria: 09019001

	Unidad en \$	Cantidad en Toneladas	Valor Total en \$	Tipo de Cambio	Valor Total en Euros
1.- Costo Directo del Producto en Fábrica	1,830	125	228,750		
Margen de Contribución (70%)	1,281	125	160,125		
Precio de Venta en Fábrica	3,111	125	388,875	15.65	24,848.24
2.- Costo de Transporte Interno	250	125	31,250	15.65	1,996.80
Transporte Terrestre	250	125	31,250		
3.- Gastos Aduaneros	868	125	108,500	15.65	6,932.91
Maniobras	168	125	21,000		
Honorarios del Agente Aduanal	700	125	87,500		
Total Costos Directos en Términos FOB	2,948	125	368,500		
Precio de Venta en \$	4,229	125	528,625		

Valor FOB de Venta en Euros					33,777.95
--------------------------------	--	--	--	--	-----------

5.7 MEDIOS DE PAGO

El medio de pago que se convino con el comprador es el documento denominado **Carta de Crédito** el cual es un instrumento de pago mediante el cual un banco (Banco Emisor) a petición de un cliente (comprador) se obliga a hacer un pago a un tercero (vendedor/beneficiario) o a aceptar y pagar letras de cambio libradas por el beneficiario, contra la entrega de documentos siempre y cuando se cumplan con los términos y condiciones de la propia Carta de Crédito.

El acuerdo con el comprador es que cuando el confirme el pedido nos hará una transferencia del 50 % a nuestra cuenta bancaria por medio de nuestro banco y una filial de su banco y el resto lo va a transferir cuando el tenga la mercancía en el puerto destino.

La Ciudad de Hamburgo cuenta con sucursales bancarias locales e internacionales, la sucursal internacional que se localizo fue City Bank, el cual nos ofreció sus servicios, que mediante él y su filial aquí en México que es Banamex, se podría efectuar la transacción electrónica de fondos entre nuestro importador y nosotros, así de esa manera ninguna de las dos partes estaría obligada a pagar una comisión por la operación efectuada.

5.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El término que se acordó con el comprador es utilizar el Incoterm llamado FOB donde se le entregará la mercancía abordo del buque en el Puerto de Veracruz, pero sin pagar derechos o impuestos por la importación del producto hacia el mercado destino, ya que el comprador correrá con esos gastos.

El canal de distribución será la Importadora – Exportadora Centroamericana de Café S.A.” (MITKA), ya que ella distribuirá el producto a un almacén llamado el “El Rojito” el cual esta ubicado en el Distrito de Hamburgo mismo que realizará la venta directa al público.

El contacto que se tuvo con este agente distribuidor se encontraba inscrito en el directorio de importadores de Alemania y a raíz de que nuestra empresa comenzó con el proyecto de exportación, se tuvo la necesidad de buscar en el Internet y se inicio la búsqueda de posibles clientes o lugares de colocación para poder llevar nuestro producto.

Después de que se iniciaron pláticas con este agente distribuidor, nos solicitó que se le enviara por medio de paquetería una muestra de un kilogramo de nuestro producto para que pudiera tener contacto físico con el mismo, la muestra llegó en un lapso de un mes, él nos mando la respuesta donde nos decía que nuestro producto era de calidad suficiente, de un buen sabor y que podíamos llevarlo al mercado alemán por medio de él y fue como inició el proyecto de exportación.

5.9 DOCUMENTOS Y TRÁMITES ADUANEROS

A continuación se mencionan los documentos que se deben presentar para la exportación de café:

- Factura Comercial.
- Guía de Embarque.(Bill of Lading)
- Lista de Empaque.
- Certificado de Origen del TLCUE.
- Pedimento de Exportación.

En el caso del pedimento de exportación será expedido por el despacho aduanero denominado C.A.L.I. Agencia Aduanal S.C. con domicilio en Av. Guerrero Núm. 1013 Esq. Constitución Col. Centro C.P. 91700 Veracruz, Veracruz, México.

5.10 REGULACIONES ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS (LOGÍSTICA)

En la logística se involucran diferentes operaciones que determinan el movimiento de los productos como lo son:

- Gestión del Producto.
- Envase o Embalaje.
- Almacenamiento.
- Control de Inventarios.
- Manejo del Producto en las Unidades de Carga.
- Transporte.

El envase que utiliza el café es un saco o costal de yute, este costal lleva estampado el logotipo de la empresa, así como todos los datos de la misma como es la razón social, la dirección, el RFC, el peso, los teléfonos y las condiciones que debe tener el café para que no se eche a perder y la leyenda de "HECHO EN MÉXICO".

El contenedor debe de tener una marca por la parte exterior, un símbolo que indica que el producto no puede ser mojado o que no puede ser expuesto a la humedad por que podría echarse a perder, y debe de estar en un lugar fresco y seco para que se mantenga en buenas condiciones.

Para transportarlo la compañía cuenta con varios tráileres que son los que transportan el producto de nuestras bodegas a los lugares de entrega en toda la República Mexicana, es por eso que no se contrataría el servicio de transporte terrestre.

Respecto al seguro nuestras unidades cuentan con un seguro por lo cual la carga viaja asegurada y nuestro puerto de salida va a ser el Puerto de Veracruz y únicamente se pagarían las maniobras para poder descargar nuestra unidad en el puerto y ser colocado dentro del buque que lo transportará al Puerto de Hamburgo en Alemania el costo de este transporte, el seguro, el resto de los gastos y los trámites correrán a cargo del importador.

El contenedor también debe de indicar en el exterior que no es producto flamable o explosivo.

CONCLUSIONES

La exportación es una oportunidad para cualquier empresa ya que propicia el crecimiento en todos los ámbitos de la misma, para ello es necesario tener en cuenta todas las reglamentaciones tanto a nivel nacional como internacional.

México es un país con gran diversidad de productos que se pueden exportar, lo que requerimos es que las empresas mexicanas principalmente las PYMES se asesoren y deseen seguir creciendo y manteniéndose en este mercado tan competitivo.

El procedimiento para exportar parece ser muy complejo y por esta razón muchas empresas piensan que es sumamente difícil, pero en realidad no es así, solamente se requiere tener al alcance la información necesaria que de a conocer los métodos, procedimientos, principios, etc. elementales para una exportación, contenidos en este caso en el Manual de Procedimiento de Exportación desarrollado en la presente tesis.

La presente investigación es una confirmación de que cualquier empresa puede realizar una exportación siempre y cuando cumpla con todos los lineamientos que son marcados por la ley, ya que este trabajo da a conocer los requerimientos necesarios para llevar a cabo una exportación.

La Casa del Café S.A. de C.V es una empresa utópica que a través de los años ha logrado consolidarse en todos los aspectos tanto económicos, sociales y competitivos, para esta empresa la exportación es una oportunidad de mantenerse y seguir creciendo tanto a nivel nacional como internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Bancomext. **GUÍA BÁSICA DEL EXPORTADOR**. Editorial Bancomext. 11ª Ed. México, 2006. p.p 305.

Castañeda, Párraga Enrique. **MANUAL TÉCNICO CAFETALERO**. Convenio HSP ADEX-USAID. México, 1997.

Hampton R. David. **ADMINISTRACIÓN**. Editorial McGraw Hill, 3ª Ed. México 2003. p.p 791.

Hicks Herbert. **ADMINISTRACIÓN**. Editorial Continental S.A de C.V. 2ª Ed. México 1999. p.p 645.

Miner B. John. **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**. Teoría, Investigación y Práctica. Editorial Continental S.A de C.V, 3ª Ed. México 1999. p.p 558.

Reyes, Ponce Agustín. **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**. Teoría y Práctica. Primera parte. Editorial Limusa. México, 2004. p.p 188.

Reyes, Ponce Agustín. **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**. Teoría y Práctica. Segunda parte. Editorial Limusa. México, 1997. p.p. 197.

Ríos, Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés. **ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN**. Editorial Trillas. 2ª Ed. México, 1999. p.p 214.

Waridel, Laure y otros. **UN CAFÉ POR LA CAUSA**. Hacia un comercio justo 1ª Ed. México, 2001.

W. L. Hill Charles. **NEGOCIOS INTERNACIONALES**. Editorial McGraw Hill, 1ª Ed. México 2001. p.p 789.

Zorrilla, Arena Santiago y Torres Xammar Miguel. **GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS**. Editorial McGraw Hill. 2ª Ed. México, 2003.

Álvarez, Coral Juan. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**. Editorial Edamex S.A. de C.V. 2ª Ed. México, 1998. p.p. 196.

Rodríguez, Valencia Joaquín. **COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**. Editorial Ecafsa. 3ª Ed. México 2002.p.p 179.

CÓDIGOS, LEYES Y REGLAMENTOS

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Código Fiscal de la Federación
- Ley de Comercio Exterior
- Ley Aduanera
- Ley del IVA
- Ley del ISR
- Ley Federal del Trabajo
- Reglamento del Código Fiscal de la Federación

PAGINAS DE INTERNET

- www.bancomext.com.mx
- www.mundodelcafe.com.mx
- www.economia.gob.mx
- www.azc.uam.mx



A N E X O S



LA CASA DEL CAFÉ S.A. DE C.V.



DISTRIBUIDORA DE CAFÉ VERDE EN GRANO

Dátil No. 295, Colonia Fraccionamiento Floresta C.P. 91940
Veracruz, Veracruz
RFC LACC850120MZ4 Tel. 58 80 77 37

FACTURA
3000

México DF a 18 de Marzo de 2008

Nombre: Importadora – Exportadora Centroamericana de Café S.A

Dirección: Abraham Lincoln 704

C.P.

Colonia: Ottense,

Población: Distrito de Hamburgo Alemania

RFC Cliente: IECC870512-AA7

CANTIDAD DE SACOS	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
125 sacos de 60 Kg.	Sacos de café sin descafeinar de la variedad arábica. (mantenerse en un lugar fresco y evitese la humedad)	270.23 Euros	33, 777.95 Euros
	Importe I. V. A.		0.00
MPORTE CON LETRA Treinta y tres mil setecientos setenta y siete Euros 95/100 Euros			33, 777.95 Euros
FLETE Pagado Por cobrar	GASTOS Pagados Por cobrar		SEGURO



LA REPRODUCCIÓN NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES. IMPRESO POR OSCAR JIMENEZ ESTRADA JIE0700119147 CALLE LERDO NO. 50 VERACRUZ, VERACRUZ. FECHA DE INCLUSIÓN DE LA AUTORIZACIÓN 05- 01-2007. FOLIO 2500 AL 4000. AUTORIZACIÓN SAT 43666. VIGENCIA 05-01-2008

INSTRUCCIONES ADICIONALES
La mercancía aquí descrita debe ser manejada cuidadosamente, para evitar posibles pérdidas.

NOMBRE Y FIRMA



LISTA DE EMPAQUE

DIVISIÓN

			FECHA 18 Marzo 2008			
LISTA DE EMPAQUE			FOLIO No. 0458755			
DE ORIGEN: MEXICANO			DESTINO: HAMBURGO ALEMANIA			
EXISTENCIA 125 Sacos	REMISION A 5420	FACTURA 3000	TRANSPORTE MARITIMO		PLACAS TM7854	
DESCRIPCIÓN			UBICACIÓN		CANTIDAD	
			PAQUETES			
			DEL No.	AL No.	PZA.	KGS.
SACO DE 60 KG DE CAFÉ VERDE EN GRANO			1	125	125	60 KG C/U
TOTAL						33,777.95 Euros
SOLICITANTE Karla López Vázquez		AUTORIZO Laura Lujo Villa		RECIBI Luis Castillo		ENTREGUE Ricardo Ponce Castro



COMBINED TRANSPORT OCEAN

BILL OF LADING

Date: 18 de Marzo 2008		BILL OF LADING		Page: 1	
SHIP FORM			Bill of Lading Number: 805 0085 702		
Name: LA CASA DEL CAFÉ S.A DE C.V Address: Dátil No 295 Colonia Fraccionamiento Floresta Veracruz, Veracruz					
SHIP TO			Exportert Reference FACTURA 3000	Container No. RORZ-8025371	
Name: IMPORTADORA-EXPORTADORA CENTROAMERICANA DE CAFE S.A Address: Abraham Lincoln 704, Ottense Distrito de Hamburgo, Alemania.					
THIRD PARTY FREINGHT CHARGES BILL TO			Forwarding Agent – Reference	Point and Conuntry of origin HAMBURGO, ALEMANIA	
Name: IMPORTADORA-EXPORTADORA CENTROAMERICANA DE CAFÉ S.A Address: Abraham Lincoln 704, Ottense Distrito de Hamburgo, Alemania.					
Special instructions					
Port of Lading VERACRUZ, VERACRUZ			Place of Discharge HAMBURGO, ALEMANIA		
ORDER NUMBER	No. OF PKGS.	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS	GROSS WT	MS MN	
8596	125 SACOS	SACOS DE CAFÉ DE 60 KG CADA UNO			
GRAND TOTAL					



CERTIFICADO DE ORIGEN DE ARTÍCULOS MEXICANOS

1. NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA		2. NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL CONSIGNATARIO	
LA CASA DEL CAFÉ S.A DE C.V Datil No 295 Colonia Fraccionamiento Floresta Veracruz, Veracruz		IMPORTADORA-EXPORTADORA DE CAFÉ CENTROAMERICANA S.A Abraham Lincoln 704, Ottense Distrito de Hamburgo, Alemania.	
3. No. De Orden	4. DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCIA	5. CANTIDAD Y UNIDAD DE MEDIDA	6. NÚMERO Y FECHA DE FACTURA
8596	SACOS DE CAFÉ VERDE EN GRANO	125 SACOS DE 60 KG C/U	FACTURA 3000 18 - MARZO - 2008
7. LUGAR, FECHA Y SELLO DE LA AUTORIDAD QUE CERTIFICA		8. LUGAR Y FECHA; SELLO DE LA EMPRESA Y FIRMA DEL EXPORTADOR 240 - 016	



INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL CERTIFICADO DE ORIGEN ARTICULOS MEXICANOS

El certificado de origen de Artículos Mexicanos es un documento creado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para validar el origen de las mercancías fabricadas en nuestro país y que son exportadas hacia países con los que no se han negociado concesiones arancelarias a través de Acuerdos Comerciales o Tratados de Libre Comercio o que son enviadas a países que no otorgan preferencias arancelarias a los artículos mexicanos, que sin embargo, para la importación en los países de destino es un requisito «no arancelario» la presentación de un documento oficial que certifique el origen de los bienes que se importan.

Adicionalmente, los certificados de Artículos Mexicanos se emiten para productos que se exportan hacia países miembros de ALADI, pero que no se encuentran negociados en un Acuerdo Comercial, o también cuando se envían mercancías mexicanas hacia países del Sistema Generalizado de Preferencias y que no cumplen con las normas de origen exigidas por los esquemas preferenciales. En este último caso, los productos exportados deberán cumplir con un mínimo de integración nacional (35%) o con el «salto arancelario», de cualquier forma, previo a la emisión del certificado de origen se deberá tramitar el cuestionario de registro correspondiente, puede utilizarse indistintamente el formulario de cuestionarios ALADI o SGP.

El trámite es gratuito y tiene un plazo de respuesta de un (1) día hábil. Los documentos quedan a disposición del interesado durante 30 días en la Ventanilla, posteriormente son regresados al área. Debe acompañarse al certificado una copia legible de la factura de exportación y el anexo estadístico en original. En este último documento, deberá señalarse sin excepción, el número de folio que se le asignó al cuestionario de registro autorizado previamente.

CASILLA NÚMERO	TEXTO
Extremo superior derecho (S/N) FOLIO NÚMERO	Este folio se da al autorizar el certificado de origen, sólo es utilizado este espacio por la Oficina expedidora.
No. 1. NOMBRE Y DIRECCION DE LA EMPRESA EXPORTADORA	Indicar los datos correspondientes al interesado que solicita el certificado y que coinciden evidentemente, con los de la factura anexa al documento. Sin excepción, no se emiten certificados a empresas ubicadas fuera del territorio nacional.
No. 2 NOMBRE Y DIRECCION DEL CONSIGNATARIO	Señalar los datos correspondientes a la empresa que recibe finalmente los productos amparados por el certificado. Si se trata de operaciones realizadas a través de operadores comerciales internacionales (tradings o brokers), en el certificado no se señalan los datos del intermediario, si no únicamente los del destinatario final. Estos mismos deben aparecer en la factura que se anexa para el trámite.
No. 3 NUMERO DE ORDEN	Indicar el orden (1, 2, 3, 4,...) en que se individualizan las mercancías.
No. 4 DESCRIPCION DE LA MERCANCIA	Indicar únicamente la descripción técnica y comercial de los productos exportados, tal como se registraron previamente en el Cuestionario y que debe coincidir asimismo, con la de la factura. Podrán hacerse anotaciones correspondientes a su carta de crédito, licencia de importación, guía de embarque, etc., pero deberán indicarse abajo de la línea de cancelación.
No. 5 CANTIDAD Y UNIDAD DE MEDIDA	Anotar la cantidad total del producto que se describe, en la misma unidad de medida que se indica en la factura, (piezas, kilos, litros, toneladas, etc.).
No. 6 NUMERO DE FACTURA Y FECHA	Señalar el número(s) y fecha(s) de la(s) factura(s) que ampara(n) los productos descritos en el certificado y que se anexan al mismo. Estas deberán corresponder a la misma empresa que se menciona en la casilla núm. 1.
No. 7 LUGAR, FECHA Y SELLO DE LA AUTORIDAD QUE CERTIFICA	Esta casilla es de USO OFICIAL, el exportador deberá dejarla en blanco.
No. 8 LUGAR Y FECHA, SELLO DE LA EMPRESA Y FIRMA DE AUTORIZACION	Lugar y fecha de cuando se presenta para validar el documento; estampar el sello de la empresa, si se tiene, si no bastará con escribir la razón social del exportador (que deberá ser la misma que se indica en la casilla 1), por último, firma original del responsable de este trámite. No se aceptan documentos con más de cinco (5) días naturales de haberse llenado.

Nota: Una vez finalizado el llenado del certificado, deberá dibujarse una línea horizontal de cancelación desde la casilla núm. 3 hasta la núm. 7, de modo que cualquier anotación que se haga abajo de dicha línea sólo tenga el carácter de «observación»

Instructivo Certificado de Origen Artículos Mexicanos (1998)



TRATADO DE LIBRE COMERCIO MÉXICO – UNIÓN EUROPEA (TLCUE)

1. Exportador (Nombre, Apellidos, Dirección completa y País) <p style="text-align: center;">LA CASA DEL CAFÉ S.A DE C.V</p> <p style="text-align: center;">Dátil No 295 Colonia Fraccionamiento Floresta Veracruz, Veracruz, México</p>	EUR. 1 No A	
	Véanse las notas del reverso antes de rellenar el impreso	
	2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre México y <p style="text-align: center;">Alemania</p>	
3. Destinatario (Nombre, Apellidos, Dirección completa y país) <p style="text-align: center;">IMPORTADORA-EXPORTADORA DE CAFÉ CENTROAMERICANA S.A</p> <p style="text-align: center;">Abraham Lincoln 704, Ottense Distrito de Hamburgo, Alemania</p>	Indíquese los países, grupos de países o territorios a que se refiere	
	4. País de donde se consideran originarios los productos: México, Veracruz.	5. País o territorio destino: Hamburgo, Alemania.
6. Información relativa al transporte (Mención facultativa)	7. Observaciones	
8. Número de orden, marcas, numeración, número y naturaleza de bultos (1), designación de mercancías (2) <p style="text-align: center;">SACOS DE CAFÉ VERDE EN GRANO</p>	8. Masa bruta (kg) u otra medida (litros, m ³ . etc.) 125 SACOS DE 60 KG CADA UNO.	10. Factura (Mención facultativa) <p style="text-align: center;">FACTURA 3000</p>
11. VISADO DE LA ADUANA O DE LA AUTORIDAD GUBERNAMENTAL COMPETENTE Declaración certificada conforme Documento de exportación (3) Modelo..... No..... Del..... Aduana o autoridad gubernamental competente..... País de expedición..... Sello En..... a..... <p style="text-align: center;">Firma</p>	12. DECLARACIÓN DEL EXPORTADOR El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumple las condiciones exigidas para la expedición del presenta certificado. En..... a..... <p style="text-align: center;">Firma</p>	

- (1) En caso de que las mercancías no estén embaladas, indíquese el número de artículos o escríbase a granel según sea el caso.
 (2) Incluye la clasificación arancelaria de la mercancía al nivel de partida (4 dígitos)
 (3) Rellénesse únicamente si la normativa del país o territorio de exportación lo exige



<p>13. SOLICITUD DE CONTROL, con destino a:</p> <p>HAMBURGO, ALEMANIA.</p> <p>Se solicita la verificación de la autenticidad y de la regularidad del presente certificado.</p> <p>En.....a.....</p> <p>..... Firma</p>	<p>14 RESULTADO DE CONTROL</p> <p>El control eructado ha demostrado que este certificado (1)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ha sido efectivamente expedido por la aduana a la autoridad gubernamental completamente indicada y que la información que contiene es exacta.</p> <p><input type="checkbox"/> No cumple las condiciones de autenticidad y exactitud requeridas (véanse notas adjuntas)</p> <p>En.....a.....</p> <p>..... Firma</p> <p>(1) márquese con una X el cuadro que corresponde</p>
<p>(1) El certificado no deberá llevar raspaduras ni correcciones superpuestas. Cualquier modificación deberá hacerse tachando los datos erróneos y añadiendo en su caso los correctos.</p> <p>(2) No deberán quedar renglones vacíos entre los distintos artículos indicados en el certificado y cada artículo irá precedido de un número de orden.</p> <p>(3) Las mercancías deberán designarse de acuerdo con los usos comerciales y con el detalle suficiente para que puedan ser identificados.</p>	



PEDIMENTO

Página 1 de N

PEDIMENTO										CERTIFICACIONES					
NUM. PEDIMENTO: 03 48 3147 2001078T. OPER EXPORTACIÓN CVE. PEDIMENTO: A1REGIMEN: IMD															
DESTINO: HAMBURGO, ALEMANIA TIPO CAMBIO: 15.65 PESO BRUTO: 60 KG ADUANA E/S: 520															
MEDIOS DE TRANSPORTE					VALOR EUROS: 33 777.95										
ENTRADA/SALIDA: 4 ARRIBO: 4 SALIDA: 99					VALOR ADUANA: 215, 833.54										
					PRECIO PAGADO: 528, 625										
DATOS DEL IMPORTADOR /EXPORTADOR															
RFC: LACC850120MZ4 NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL: LA CASA DEL CAFÉ S.A DE C.V															
CURP: DOMICILIO: Dátil No 295 Colonia Fraccionamiento Floresta Veracruz, Veracruz															
VAL.SEGUROS	SEGUROS	FLETES	EMBALAJES	OTROS INCREMENTABLES											
0	0	0	0	0											
ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACIÓN: 590 AIF 7U					CLAVE DE LA SECCIÓN ADUANERA DE DESPACHO: 520										
MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS: 125 SACOS DE CAFÉ VERDE EN GRANO															
FECHAS					TASAS A NIVEL PEDIMENTO										
ENTRADA: 18-03-08					CONTRIB.	CVE. T. TASA		TASA							
PAGO: 18-03-08					PREV	0		0							
CUADRO DE LIQUIDACIÓN															
CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	TOTALES									
IVA	0	0				EFFECTIVO	0								
PREV	0	0				OTROS	0								
						TOTAL	0								
DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR															
ID. FISCAL 132401327	NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZON SOCIAL IMPORTADORA - EXPORTADORA CENTROAMERICANA DE CAFÉ SA				DOMICILIO: Abraham Lincoln 704, Ottense Distrito de Hamburgo, Alemania				VINCULACIÓN SI						
NUM. FACTURA 3000	FECHA 18-03-08	INCOTERM FOB	MONEDA FACT EUROS	VAL.MON.FACT 33, 777.95	FACTOR MON.FACT 1.00	VAL.EUROS 33, 777.95									
PARTIDAS															
FRACCIÓN	SUBD	VINC.	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P. V/C	P. O/D						
SEC	DESCRIPCIÓN (RENGLONES VARIABLES SEGÚN SE REQUIERA) CAFÉ EN GRANO SIN DESCAFEINAR DE LA VARIEDAD ARABICA										CON.	TASA	T.T.	F.P.	IMPORTE

VAL ADU/EURO	IMP. PRECIO PAG.	PRECIO UNIT.	VAL. AGREG.						
	MARCA 09019001	MODELO	CODIGO PRODUCTO						
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA									

AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACEN NOMBRE O RAZ. SOC: LIC. ANTONIO ORTEGA GALICIA RFC: ORGA 7512 08 GX5 CURP: ORGA 7512 08 HDFLFR16 MANDATARIO/ PERSONA AUTORIZADA NOMBRE: RFC:	DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA: PATENTE O AUTORIZACIÓN: FIRMA AUTOGRAFA
--	---



ANEXO DEL PEDIMENTO				<i>Página M de N</i>
NUM. PEDIMENTO:	TIPO OPER:	CVE. PEDIM:	RFC:	
			CURP:	

PARTIDAS															
FRACCION	SUBD.	VINC.	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P. V/C	P. O/D						
SEC	DESCRIPCIÓN (REGLONES VARIABLES SEGÚN SE REQUIERA)										CON.	TASA	T.T.	F.P.	IMPORTE

VAL ADU/USD	IMP. PRECIO PAG.	PRECIO UNIT.	VAL. AGREG.													
MARCA		MODELO		CODIGO PRODUCTO												
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																

PARTIDAS															
FRACCION	SUBD.	VINC.	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P. V/C	P. O/D						
SEC	DESCRIPCIÓN (REGLONES VARIABLES SEGÚN SE REQUIERA)										CON.	TASA	T.T.	F.P.	IMPORTE

VAL ADU/USD	IMP. PRECIO PAG.	PRECIO UNIT.	VAL. AGREG.													
MARCA		MODELO		CODIGO PRODUCTO												
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																

*****FIN DE PEDIMENTO *****NUM. TOTAL DE PARTIDAS: *****CLAVE PREVALIDADOR: *****

AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACÉN NOMBRE O RAZ. SOC: RFC: _____ CURP: _____ MANDATARIO/ PERSONA AUTORIZADA NOMBRE: RFC: _____ CURP: _____	DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA: PATENTE O AUTORIZACIÓN: <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">FIRMA AUTOGRAFA</div>
---	---