



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

# UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE ACEITE DE LIMÓN PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

### Tesis

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**JORGE EDER BRISEÑO PINEDA**

ASESOR:

L.A.E. LAURA ALEJANDRA MATA AMEZCUA



Uruapan, Michoacán. 03 de septiembre de 2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS.

Ante todo, gracias a Dios nuestro señor, por darme la oportunidad de escribir éstas líneas; por la sabiduría, paciencia y dedicación que he invertido en ellas, por darme la fortaleza de seguir adelante cuando siento desfallecer o no encuentro la salida.

Gracias a nuestro señor y creador por la enorme bendición de recorrer éste trayecto de mi vida junto a mi familia; en quienes he encontrado el apoyo, amor y comprensión hacia mi persona y profesión; lo que me ha permitido ser el hombre que ahora soy y juntos de la mano, y por el camino de Dios, llegar hasta el lugar que el ha designado para nosotros.

Quiero agradecerle a mi Padre por todo el apoyo que me ha brindado siempre, tanto económica como moralmente, por confiar en mi en todo momento, por darme los mejores consejos, que solo un padre puede darle a su hijo y los cuales me han llevado y guiado por el mejor camino, eres mi ejemplo a seguir y mi orgullo Papá.

Este trabajo también esta dedicado a mi Madre y mis tías Lupe y Aide que siempre estuvieron al pendiente de mi, desde que yo era niño y me fueron forjando como un hombre de bien al pasar los años, gracias por su apoyo y sus palabras de aliento y por reanimarme cuando más lo necesite.

A mi esposa Mayra Aideé por llegar a mi vida en el momento más adecuado para mi, por creer y confiar en mi desde un principio, por alentarme a seguir adelante día con día y no dejarme claudicar en ningún momento a pesar de las circunstancias.

A la licenciada Laura Mata Amezcua por su colaboración y guía en la elaboración de esta tesis, gracias por su paciencia y dedicación.

A todos mis amigos que durante este tiempo vivimos aventuras increíbles y me acompañaron en los buenos y en los malos momentos.

Para todas las personas que amo, me aman y he encontrado su apoyo siempre en cada faceta de la vida. Gracias por todo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11-12
-------------------	-------

### CAPITULO I            ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.1    Antecedentes Históricos de la Administración.....	13-14
1.2    Administración.....	14-15
1.3    Conceptos De Administración.....	16-17
1.4    Importancia De La Administración.....	17-19
1.5    Características De La Administración.....	19-20
1.6    Proceso Administrativo.....	20-23
1.6.1    Planeación.....	23
1.6.2    Organización.....	24
1.6.3    Dirección.....	24-25
1.6.4    Control.....	25-26
1.7    La Empresa y Sus Antecedentes.....	27-32
1.7.1    Objetivos De La Empresa.....	32
1.7.2    Fines De la Empresa Objetivamente Considerada.....	33
1.7.3    La Empresa Privada.....	33
1.7.4    La Empresa Pública.....	34
1.7.5    Características de una Empresa.....	34-35
1.7.6    Clasificación De Las Empresas.....	35
1.7.6.1    Servicios.....	36
1.7.6.2    Comerciales.....	36

1.7.6.3	Industriales.....	36-37
1.7.6.4	Pequeña, mediana y grande.....	37-38
1.7.7	Componentes Básicos de una Empresa.....	38
1.7.7.1	Personal.....	39
1.7.7.2	Materiales.....	40
1.7.7.3	Sistemas.....	40-41
1.7.7.4	Equipo.....	41
1.7.8	Importancia De La Pequeña y Mediana Empresa	
	Michoacán.....	42-43
1.7.9	Problemática De Las Empresas.....	43-45
1.7.10	Importancia De Las Empresas.....	45-46
1.7.11	Problemática De Las Grandes Empresas.....	46
1.8	Áreas Funcionales.....	47
1.9	Unidades de Organización.....	48-49
1.9.1	Organización Por Producto.....	49
1.9.2	Organización Por Función.....	50-51
1.9.3	Organización Informal.....	51

## **CAPITULO II. EXPORTACIÓN.**

2.1	Exportación.....	52-54
2.2	Aspectos Generales De La Exportación.....	54-56
2.3	Comercio.....	56-57

<b>2.4 Comercio Internacional.....</b>	<b>57-58</b>
<b>2.5 Comercio Exterior.....</b>	<b>59-62</b>
<b>2.6 Tratado de Libre Comercio.....</b>	<b>62</b>
<b>2.6.1 Tratado de Libre Comercio América Del Norte.....</b>	<b>63-64</b>
<b>2.6.2 Tratado de Libre Comercio Unión Europea.....</b>	<b>64-66</b>
<b>2.7 Aspectos Aduaneros.....</b>	<b>66-67</b>
<b>2.7.1 Agente Aduanero.....</b>	<b>67-69</b>
<b>2.7.2 Despacho Aduanero.....</b>	<b>70</b>
<b>2.8 Incoterms.....</b>	<b>70-72</b>
<b>2.8.1 Grupo-E.....</b>	<b>72</b>
<b>2.8.2 Grupo-F.....</b>	<b>72-73</b>
<b>2.8.3 Grupo-C.....</b>	<b>73-75</b>
<b>2.8.4 Grupo-D.....</b>	<b>75-76</b>

### **CAPITULO III. PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN**

<b>3.1 Definición De Plan De Negocios.....</b>	<b>77-79</b>
<b>3.2 Definición De Plan De Exportación.....</b>	<b>79-81</b>
<b>3.3 Objetivo Del Plan de Exportación.....</b>	<b>81-82</b>

<b>3.4</b>	<b>Elementos De Un Plan De Exportación.....</b>	<b>83-84</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Empresa.....</b>	<b>85</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Antecedentes De La Empresa.....</b>	<b>85-86</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Misión, Visión y Objetivos.....</b>	<b>86-87</b>
<b>3.4.4</b>	<b>Portafolio De Negocios.....</b>	<b>87-89</b>
<b>3.4.5</b>	<b>Cadena De Valor y Procesos Medulares.....</b>	<b>89-91</b>
<b>3.4.6</b>	<b>Organización Actual Equipos Directivos.....</b>	<b>92</b>
<b>3.4.7</b>	<b>Fortalezas y Debilidades.....</b>	<b>93-96</b>
<b>3.5</b>	<b>Elementos De Un Plan de Exportación.....</b>	<b>96-98</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Producto.....</b>	<b>98-99</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Mercado.....</b>	<b>99-100</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Aspectos Operacionales.....</b>	<b>100</b>
<b>3.5.4</b>	<b>Aspectos Legales.....</b>	<b>101</b>
<b>3.5.5</b>	<b>Aspectos Financieros.....</b>	<b>101</b>
<b>3.6.</b>	<b>Producto.....</b>	<b>102</b>
<b>3.6.1</b>	<b>Productos Competidores.....</b>	<b>103</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Principales Productos De Venta.....</b>	<b>103-104</b>
<b>3.6.3</b>	<b>Normas y Controles De Calidad.....</b>	<b>104</b>
<b>3.6.4</b>	<b>Mantenimiento y Respaldo al Producto.....</b>	<b>104-105</b>
<b>3.6.5</b>	<b>Costo De Producción.....</b>	<b>106</b>
<b>3.6.6</b>	<b>Valor al Cliente y Ventajas Competitivas.....</b>	<b>106-108</b>
<b>3.7.</b>	<b>Mercado.....</b>	<b>109-110</b>
<b>3.7.1</b>	<b>Situación Actual en el Ámbito Internacional y Domestico.....</b>	<b>111</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Selección Del País Meta.....</b>	<b>111-112</b>



3.7.3	¿Qué Otros Exportadores Del País Exportan al País Meta?.....	112-113
3.8.	Aspectos Operacionales.....	113-114
3.8.1	Definición De Objetivos y Metas En El Mercado Selecccionado.....	114-115
3.8.2	Adecuaciones a La Mezcla De Mercadotecnia.....	115-117
3.8.3	Estrategias De Entrada Al Mercado.....	117
3.8.4	Cotización, Transporte y Seguro.....	117
3.8.5	Envase y Embalaje.....	118-119
3.8.6	Contratos y Formas de Pago.....	120
3.8.7	Programa de Actividades a Corto Plazo.....	120-121
3.8.8	Programa de Actividades a Largo Plazo.....	121
3.9	Aspectos Legales.....	122
3.9.1	Principales Leyes y su Jerarquía En Relación Con El Tema De Comercio Exterior.....	122-125
3.9.2	Ley Aduanera y Aspectos Operacionales En Las Aduanas.....	125-129
3.9.3	Programas De Fomento a Las Exportaciones.....	129-135
3.10	Aspectos Financieros.....	135
3.10.1	Recursos y/o Inversiones Requeridas y Formas De Financiamiento.....	136
3.10.2	Razones Financieras.....	137
3.11	Resumen Ejecutivo.....	138-142

## **CAPITULO IV**

## **CASO PRACTICO.**

<b>4.1</b>	<b>Metodología De La Investigación.....</b>	<b>143-144</b>
<b>4.2</b>	<b>Objetivo General.....</b>	<b>144</b>
<b>4.3</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>145</b>
<b>4.4</b>	<b>Métodos De Investigación.....</b>	<b>145</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Observación.....</b>	<b>146-148</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Canales De Distribución y Su Naturaleza.....</b>	<b>148-149</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Canales Para Productos de Consumo Popular.....</b>	<b>150</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Flujo Del Proceso Productivo En Un Nivel Artesanal/Microempresa.....</b>	<b>151-156</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Un Día Tradicional De Operaciones.....</b>	<b>157-162</b>
<b>4.4.6</b>	<b>Relación de Equipo Principal a Escala Artesanal/Microempresas.....</b>	<b>163-167</b>
<b>4.4.7</b>	<b>Criterios Para La Selección De La Ubicación Del Negocio.....</b>	<b>168</b>
<b>4.4.7.1</b>	<b>Pasos Para la Elección Del Sitio De La Planta.....</b>	<b>168-171</b>
<b>4.4.7.2</b>	<b>Dentro De Una Localidad En Particular.....</b>	<b>172</b>
<b>4.4.7.3</b>	<b>Definición Del Tamaño De La Planta.....</b>	<b>173-182</b>
<b>4.4.8</b>	<b>Distribución Interna De Las Instalaciones De La Planta.....</b>	<b>183-184</b>

<b>4.5 Problemática Ambiental Del Giro.....</b>	<b>184-193</b>
<b>4.6 Importancia de la Exportación.....</b>	<b>193-195</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>196-226</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>227-229</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>230-231</b>

## INTRODUCCIÓN.

Anteriormente México no podía realizar una transacción comercial con otros países, por el hecho de no contar con un convenio que les permitiera hacer esa negociación, esta falta de intercambio de productos en muchas ocasiones daban inicio a que los mexicanos emigraran a los Estados Unidos de América, dejando su país y su cultura. Hoy en día existes diversos tratados de negociación entre países, logrando así lo que hoy llamamos Comercio Internacional, la hipótesis de esta investigación tiene como principal objetivo el llevar acabo un adecuado análisis para poder exportar el aceite de limón que produce la empresa Frulider.

El Comercio Exterior en México dentro de la globalización resulta ser más cambiante por lo que se debe tomar en cuenta las características más importantes de nuestro Estado, ya que contamos con una gran variedad de frutos y productos que se pueden exportar. Debido a esto, es la misión de organizaciones como Bancomext y de la Secretaria de economía, entre otras, impulsar el desarrollo de la cultura empresarial de exportación principalmente en pequeñas y medianas empresas de la zona occidente ya que para lograr un posicionamiento y competitividad en las empresas, se debe tener formación y capacitación de recursos humanos especializados en Comercio Exterior.

El licenciado en Administración, tiene por objeto encaminar a la empresa, al cumplimiento de los objetivos que esta se plantee y para poder lograr esto es básico que el administrador tenga fundamentos del proceso administrativo.

Los primeros capítulos de esta investigación son teóricos, se hablara de lo que es el concepto de la Administración y su proceso administrativo, la importancia que tiene la administración con relación a la empresa, es otro de los análisis que debe de considerar todo administrador. La clasificación de las empresas también la podemos encontrar dentro de estos capítulos teóricos. La empresa se clasificara de acuerdo con su giro, tamaño de acuerdo al sector económico en que se encuentre, estos temas son básicos para el conocimiento de la Administración de Empresas.

Como parte de este estudio se determino como de suma importancia el hecho de incluir los conceptos básicos de Comercio Internacional. Estos temas nos determina lo que son las negociaciones con otros países. Las restricciones que se pueden encontrar para la exportación de cualquier producto, los términos generales utilizados para la exportación de un bien y la importancia que tiene el Comercio Internacional en México. Estos temas nos dan un mejor conocimiento de las palabras que pueden ser utilizadas para la exposición del Plan de Comercialización que se expone en el caso práctico. En el tercer capítulo se analizara el mercado al cual se pretende posicionar, en este caso es el de Estados Unidos.

Estos son los tópicos a considerar en este trabajo, su objetivo principal es de que esta investigación acepte o rechaza la hipótesis previamente planteada y que se beneficie la investigación para la organización que se investigo.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.**

#### **1.1. Antecedentes Históricos de la administración**

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales. Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos. Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia.

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, la

sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces.

A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.

## **1.2 Administración**

La administración es una herramienta fundamental en la vida cotidiana de todos los seres humanos, sin querer, día con día estamos administrando ya sea el dinero, el tiempo, nuestras actividades, etc., de una forma similar a como lo hace

cualquier empresa. Hoy en día la administración forma parte importante de nuestro desarrollo personal y del desarrollo integral de las empresas, estas últimas se apoyan de la administración para tener una buena estructura organizacional, una adecuada utilización de sus recursos y así se mantengan de manera competitiva en el mercado.

La administración se refiere a tener un plan de trabajo, y enfocarse al objetivo que se pretende lograr. Elaborando así un programa donde se especifiquen las funciones y actividades a desarrollar, optimizando al máximo los recursos de la empresa. La administración es base de muchas actividades ya que la podemos ver reflejada en casi cualquier negocio o actividad.

Así mismo la administración permite que todo lo que se realice se haga de la mejor manera posible ya sea en tiempo y forma, debido a la gran totalidad de aspectos que se ven inmersos en ella y de los que se vale para funcionar como tal.

En la administración encontraremos una gran gama de posibilidades para lograr que las empresas sean exitosas, enfocándonos en esencia, al proceso administrativo, en donde de manera general nos dice que para hacer una buena administración es necesario tomar en cuenta a todos los factores que intervienen de manera directa o indirecta en el desarrollo comercial o en el proceso que toda empresa tiene ; con el fin de brindar a los consumidores o cliente, productos, y servicios de la mayor calidad y con las mejores condiciones que les permita satisfacer, plenamente sus necesidades tan cambiantes.



### 1.3 Conceptos De Administración

La palabra “administración” se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministrario; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como termino de comparación.

La etimología del vocablo minister es, pues, diametralmente opuesta a la de magister, de magis, comparativo de superioridad, y de ter, 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 bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración de la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenido.

Administración “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (REYES, 1966:26)

También la podemos definir como: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (H. Fayol).

La administración la podemos definir como, Ciencia y Arte que permite a las empresas cumplir sus objetivos o metas utilizando y coordinando los recursos humanos, materiales, técnicos y estructurales de manera eficiente y eficaz mediante la utilización del proceso administrativo.

#### **1.4 Importancia De La Administración**

Como ya se mencionó anteriormente la administración es de vital importancia en la vida de las personas y de cualquier empresa. Así mismo se puede decir que la administración es importante porque:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración

sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obras, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo. (REYES, 1966: 28-29).

Una vez definido anteriormente lo que es administración veremos la importancia que tiene el proceso administrativo en las empresas. Uno de sus intereses primordiales es permitir a las empresas una estructuración ordenada y sistemática que le permita a las entidades organizarse de manera eficaz

utilizando los recursos disponibles para lograr la máxima eficiencia y eficacia para encaminarse al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Nos ayudara a conocer y dirigir el rumbo de las organizaciones al establecer y realizar la misión, visión y objetivos de las empresas. Proporcionará a los empresarios las diferentes herramientas de administración que ayudaran a confrontar las adversidades del macro y micro ambiente al utilizar administración estratégica, mercadotecnia, entre otras

## **1.5 Características De La Administración**

La administración cuenta con una serie de características que permiten entender mejor su concepto y aplicación:

1. SU UNIVERSALIDAD. El fenómeno administrativo se da dondequiera quiera que exista un organismo social, porque en él 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 el mismo, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. SU ESPECIFICIDAD. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distintiva (v, gr.: en la empresa: funciones

económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v. gr., un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

3. SU 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 mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v. gr., al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.
4. SU UNIDAD JERARQUICA. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, v. gr., en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”. (REYES, 1996: 27-27).

## **1.6 Proceso Administrativo**

Podemos decir que para realizar la administración de manera sistemática es necesario hacer referencia a algún proceso, que no de las diferentes guías de acción por las que podemos desarrollar la administración en las empresas.

Muchos autores varían en la forma de catalogar este proceso administrativo y van desde 4 etapas hasta 7, esto no quiere decir que algunas de ellas le sobran conceptos o que algunas otras les hacen falta, simplemente lo que hacen es que ciertas etapas las desglosan para tener un mejor control y visión de las mismas.

Las etapas que se consideran más comunes y con las que podemos empezar a analizar este proceso son: la planeación, la organización, la integración y el control.

Pero que podemos decir de la planeación, en esta etapa es donde se plasma en papel lo que se quiere lograr, se prevén los posibles obstáculos y su forma de resolverlos, en esta se tiene que tener una visión muy amplia para conocer todos los aspectos que necesitaremos para lograr que la administración sea de manera adecuada, y tiene que ir desde el nombre de la institución, la forma en que esta estará estructurada funcionalmente, los materiales humanos, técnicos y financieros necesarios, hasta la cantidad de empleados y la forma en que se repartirán las utilidades.

La organización será el arreglo y acomodo de las diversas actividades necesarias para alcanzar un fin común en un determinado tiempo, delegando responsabilidades y autoridad a los colaboradores que realizaran dichas funciones.

En esta etapa se deberá de tener estructurado las formas en que los colaboradores realizaran cada una de sus funciones diarias, para ellos nos podemos apoyar en los manuales de organización y de procedimientos que son

documentados en donde se especifica precisamente la manera en cómo se deben de hacer las funciones y las actividades propias de la empresa.

Estas dos etapas son llamadas también como etapas estáticas debido a que se realizan antes de empezar las operaciones normales de las empresas y se deben de tener por escrito.

En la etapa de integración es “integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

En esta etapa se deberán de entrelazar las etapas estáticas con el fin de crear un engranaje entre los objetivos que se especificaron en la planeación y la forma en que nos deberemos organizar para optimizar los recursos y cumplir en tiempo y forma dichos objetivos.

El control es la última etapa del proceso administrativo, esta nos ayudara a dirigir el curso de las acciones de manera adecuada, a prevenir los posibles errores que podamos tener en el funcionamiento de las actividades empresariales, las posibles fallas de los departamentos y la forma de crear controles que nos permitan tener una seguridad de que la organización está cumpliendo con las actividades para la que esta fue creada.

A estas dos etapas se les conoce como etapas dinámicas ya que estas se realizan durante el curso normal de las operaciones empresariales.

Henry Fayol (considerado por mucho como el verdadero padre de la moderna administración) dice que “administrar es prever, organizar” mandar, coordinar y controlar”

El proceso administrativo se describe brevemente en cuatro actividades básicas:

### **1.6.1 Planeación**

Seleccionar las metas de la organización, fijar los objetivos y programas de las subunidades para alcanzarlos en forma sistemática.

La planeación sirve “para determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse (TERRY, 1984:97).

En la planeación se plasman todo aquello que se encuentre relacionado con lo que se quiere lograr. Es la recopilación de datos e información que se pretenda utilizar para la ejecución de dicho plan. En esta etapa se busca establecer e identificar los recursos que serán utilizados en el proyecto, así como también determinar si la empresa tiene los elementos necesarios para su realización una vez que se tenga la información necesaria para la preparación del proyecto se procede al siguiente paso que es la organización.



### **1.6.2 Organización**

Determinar el tipo de organizaciones que se necesita para lograr determinado conjunto de objetivos. Para realizar el trabajo de la organización se necesita dotarse de personal, lo cual consiste en reclutar al personal calificado, capacitarlos y asignarles sus actividades.

La organización “incluye la determinación de tareas a realizar, quien las debe realizar ejecutar, hacer, elaborar, como se agrupan las tareas labores, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones (TERRY, 1985:6)”.

La etapa de organización es elaborada por los ejecutivos, aquí lo que se pretende, es el tener bien identificado los perfiles de las personas ideales para el puesto, así como también las tareas que se tengan que realizar. Logrando así la armonía de los recursos económicos, materiales y humanos de la empresa hacia el logro del plan previamente establecido.

### **1.6.3 Dirección**

Hacer que los miembros de la organización contribuyan al logro de los objetivos. Debido a que la dirección es una actividad muy concreta, requiere trabajar directamente con la gente.

La dirección es uno de los pasos que considero más importantes, ya que al tener personas que tengan la habilidad de tomar decisiones, como la tiene el administrador, estos llevaran a cabo los planes con eficacia y eficiencia. “Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales (STONER, FREEMAN, GILBERT, 1996:13)

En esta etapa es muy importante que el administrador tome las decisiones más adecuadas para la organización y de esta manera se vean reflejadas en los resultados de la misma.

#### **1.6.4 Control**

La última de las etapas es el control. El control es la etapa en donde se busca corregir las desviaciones que pueda tener el plan previamente estudiado y si se llega a encontrar alguna actividad que no vaya acorde con lo establecido, se realizaran los cambios necesarios para regresar a la ubicación de los objetivos.

El control puede ser la etapa más simple y a la vez la más complicada. Se dice que es sencillo porque ya no tiene que pensarse la forma de hacer las cosas sino que solo sigue lo que ya está planeado; pero, resulta ser la más difícil porque si no se detectan a tiempo las desviaciones. Se puede tener una gran pérdida en tiempo

y dinero, siendo esta una de las cosas más valiosas para cualquier empresa o ser humano.

Estas cuatro fases son base de aplicación para la empresa, debido a que toda empresa requiere de un planteamiento de objetivos, control, organización y evaluación de los mismos logrando así resultados para la entidad, la empresa es parte importante para la administración, esto se debe a que todas las actividades giran en este entorno.

La administración permite que se tomen en cuenta los procesos para llevar acabo cualquier actividad necesaria para el funcionamiento de la organización.

Para conocer a la empresa es necesario identificar lo que es una empresa y como se constituye. Esta última etapa consta de tres elementos:

- Establecer normas del desempeño
- Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas
- Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

Mediante el control, el gerente mantiene a la organización en la vía correcta sin permitir que se desviara demasiado en sus metas. (STONER, 1989: 13-16).

El proceso administrativo forma una parte fundamental de lo que es la administración, son los pasos para el logro de una mejor administración en cualquier actividad que se desee realizar.

## 1.7 La Empresa

La empresa tiene su historia a través de los años, esta ha tenido dificultades para poder establecerse como tal, sin embargo hoy en día son parte esencial de nuestras vidas; ya que nos proporcionan sustento y trabajo.

En el presente capítulo se darán algunos conceptos de la Empresa de acuerdo a diferentes autores; antecedentes, sus componentes, clasificación y los elementos que la constituyen; así como la importancia dentro del país y especialmente de nuestro estado.

A continuación se mencionaran varios conceptos de acuerdo a diferentes autores para mayor comprensión.

“Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.

([www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/tema14.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/tema14.htm))

“Entidad Jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas” (Encarta 2010).

“Entidad económica destinada a producir bienes; venderlos y obtener un beneficio, con la finalidad de que esta actividad productiva satisfaga las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual” (RODRÍGUEZ, 1993:7).

Según Méndez Morales “la empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”. (MENDEZ, 1986:272)

“La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio” (RODRÍGUEZ, 1996:74).

“La empresa es un sistema social, que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas y procedimientos que conforman su medio ambiente: clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc.

Es un conjunto, la organización de una empresa es un sistema de partes interrelacionadas; operando unas conjuntamente con otras a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales” (RODRÍGUEZ: 1991:15)

De acuerdo a las definiciones anteriores, se concluye que una empresa es una entidad, que esta conformada por recursos financieros, humanos y materiales que producen bienes o servicios, con la finalidad de obtener una ganancia, buscando la satisfacción del cliente o consumidor.

### **Antecedentes De La Empresa.**

La empresa surge de las necesidades de una sociedad.

La evolución de la empresa va relacionada con la evolución de los pueblos; la primera etapa sobresaliente fue: un capital restringido a objetos y mercancías, es decir, el que mas poseía mas poder obtenía sobre los demás; en esta etapa aparece el trueque, los mercados ambulantes, los patronos de valor (establecían un valor a los artículos los cuales carecían de durabilidad, divisibilidad y universalidad) y por ultimo la aparición de metales; donde se le otorgo valor universal, el cual era durable y divisible.

La siguiente etapa es la aparición de la existencia de dinero, en donde existieron dos periodos: el primero fue donde el dinero se considero como un denominador común, con el que se podía comprar lo que se deseara. En el

segundo periodo el dinero era considerado como un fondo pre-rentable, es decir, permitía que se realizaran préstamos entre las personas.

La última etapa registrada como antecedente es donde aparecen los valores fiduciarios, considero que esta fue la época más importante, porque se establecen los títulos donde se otorgaban derechos y obligaciones en las transacciones que se realizaban. Se crearon las Instituciones Financieras para administrar el dinero en Bancos y Casas de Bolsa, se crean los valores, acciones, pagares, cheques y todos los documentos que permiten realizar transacciones comerciales hoy en día.

En México la evolución de la empresa fue un poco mas lenta debido a que en tiempos de la Colonia, se formaron dos Virreinos; uno era en México y Centroamérica, el otro en América del Sur; en donde la vida económica era restringida por los intereses de España, quien establece los derechos de aduana para restringir el establecimiento de las empresas. Algunos de los derechos de aduana son los siguientes: el diezmo, alcabala, almojarifazgo, tributo y el quinto rey; en donde el beneficiado era el Rey, excepto por el diezmo.

Surgen las instituciones funestas como:

- Encomiendas: en donde el Rey se apoderaba de las tierras y todo lo que se encontraba en ellas.
- Mita: era seleccionar a la gente que se encargara del aseo del palacio; la selección era por medio de rifas dirigidas por el Rey.
- Obraje: se buscaba a las mujeres con habilidades para la confección, quienes realizaban la ropa del Rey.

- Esclavitud: realizaban trabajos forzados y solo obtenían como derecho la comida, techo y vestido.

Después de la Independencia de México, los Generales establecen las condiciones económicas en donde surge el peonaje que era lo mismo que el esclavismo, de los cuales su paga era en mercancías en las casas de raya. Uno de los beneficios después de la Independencia fue el comercio exterior, por primera vez México participa en el mercado mundial. Algunos de los avances después de la apertura comercial fueron:

1826 – El congreso aprueba el establecimiento de las relaciones comerciales con los países Europeos, como Francia, Inglaterra, Dinamarca, Holanda y Suiza.

1831 – Se crea el Banco de Crédito, quien financiaba a las empresas de la industria de la transformación pero solo del algodón; el cual era destinado para adquirir tecnología.

1832 – Se firma el convenio con E.U.A.

1846 – Ya existían 5 fabricas de hilados y tejidos, al igual que un sin numero de pequeños talleres artesanos.

1856 – 46 fabricas solamente en la ciudad de México

En el gobierno de Porfirio Díaz solo se dio impulso a las vías férreas y México se convirtió en un país agrícola.

1910 – 150 fabricas textiles



En los 50's se considera el inicio de la industrialización en forma permanente.

1955 – se promulga la Ley de fomento a Empresas nuevas y necesarias (en tiempo de Ruiz Cortines); (Administración VIII, 2010).

En la actualidad existen en el sector industrial 10.44% en el comercial 99.2% y en el sector servicios 21.55% de empresas micro, pequeñas y medianas en el país; con esto podemos comparar la evolución que se ha tenido y gracias a ella observamos una gran variedad de productos y servicios que satisfacen la mayoría de las necesidades del país.

([www.coindustrias.org/exportacionpymesmexico.pdf](http://www.coindustrias.org/exportacionpymesmexico.pdf)).

### **1.7.1 Objetivos De La Empresa.**

A nuestro juicio debe hacerse aquí una distinción, cuyo olvido suele producir grandes confusiones: una cosa es buscar los fines de la empresa, objetivamente considerados, y otra muy diversa analizar cuáles son los fines que persiguen el o los empresarios.

### **1.7.2 Fines De La Empresa Objetivamente Considerada**

- a) Su fin inmediato es “la producción de bienes y servicios para un mercado”.  
En efecto, no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretenda llenar con su producción.
- b) Sus fines mediatos suponen analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. A nuestro juicio, debe hacerse aquí una división entre la empresa pública y privada.

### **1.7.3 La Empresa Privada**

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Se ha hablado de un beneficio económico más bien que de “utilidades”, para comprender todos los casos, atendiendo solo a la diferencia entre lo que se invierte y lo que se obtiene. También se ha señalado que esto no puede obtenerse si la producción de la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada o social; cuando esta necesidad desaparece, la empresa pierde su razón de ser y tiene que cerrar.

#### **1.7.4 La Empresa Publica**

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, con la que puede obtener o no beneficios. (Nótese que son los mismo términos del caso anterior, pero cuyo orden ha sido invertido.)

La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que se haya planeado aun con base en perdidas, porque el fin del Estado como empresario no puede ser obtener lucros, si no satisfacer necesidades.

#### **1.7.5 Características De Una Empresa.**

La empresa requiere de ciertas características para denominarse de esta forma, a continuación se mencionan:

- Persona jurídica, porque es una entidad con derechos y obligaciones que son establecidas por la ley.
- Entidad económica, ya que busca una finalidad lucrativa; es decir, busca una utilidad que satisfaga a un grupo de personas dentro de ella, así como cuidar los intereses económicos de la empresa y sus acreedores.
- Realiza una acción mercantil, porque compra para producir y produce para vender.

- Asume la responsabilidad de riesgo de pérdida, es decir, que se hace responsable del buen o mal funcionamiento de la empresa, así como de sus éxitos y fracasos.
- Entidad social, ya que el propósito de la empresa es el de servir a la sociedad en la que se encuentra para satisfacer sus necesidades (RODRÍGUEZ, 1993:72).

Como ya se menciono, la empresa siempre busca una utilidad pero tiene que estar al pendiente de no descuidar las necesidades de la sociedad, tomando en cuenta también el medio ambiente al que pueda afectar la empresa.

#### **1.7.6 Clasificación De Las Empresas.**

Existen diversos criterios para clasificar a la empresa, aquí se presentan algunos para su análisis.

Las empresas se clasifican por grupo genérico con la finalidad de identificar sus semejanzas y diferencias de una manera mas clara.

Se clasifica en tres ramas:

Servicios, Comerciales e Industriales.

### **1.7.6.1 Servicios.**

Son las empresas que producen un servicio para la mayor parte de una colectividad de una determinada región.

**Sin concesión** – son aquellas empresas que no requieren en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, como es el caso de las escuelas, empresas de espectáculos, hoteles etc.

**Concesionadas por el Estado** – son las empresas de carácter financiero, tales como los bancos, compañías de seguros, bolsa de valores, afianzadoras.

**Concesionadas no financieras** – son las autorizadas por el Estado, pero el servicio son financieros; empresas de transporte, de suministro de agua y gas.

### **1.7.6.2 Comerciales.**

Empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos con la finalidad de venderlos posteriormente en el mismo estado en el que se compraron o después de alguna transformación.

### **1.7.6.3 Industriales**

Empresas las cuales se dedican a la transformación de la materia prima o de productos, se clasifican de la siguiente manera:

**Industriales Extractivas** – se dedican a la extracción explotación de bienes y riquezas naturales.

1.- Recursos Renovables. Actividades que hacen producir a la naturaleza

2.- Recursos No Renovables. Son aquellas actividades que traen la extinción de recursos naturales, sin que sea posible que se regeneren, como la minería y pozos petroleros.

**Industrias De Transformación** – se dedican a la generación de un bien sometido a cierto proceso como resultado de materia prima.

A continuación se dará a conocer las características de la pequeña y mediana empresa al igual que algunos de sus requisitos.

#### **1.7.6.4 Pequeña y Mediana.**

- Que empleen a menos de 250 personas, que el volumen del negocio anual no exceda 15 millones de pesos.
- Que cumplan el criterio de independencia que a continuación se define:
- Se consideraran empresas independientes las empresas en las que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezca a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de Pyme. Este umbral podrá superarse en los dos casos siguientes.

- Si la empresa pertenece a sociedad publicas de participación, sociedades de capital de riesgo o a inversores institucionales, siempre que estos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa.
- Si el capital esta distribuido de tal forma que no es posible determinar quien lo posee y si la empresa declara que puede legítimamente presumir que el 25% o más de su capital no pertenece a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no responden a la definición de Pyme.

([www.iPyme.org/dgpyme/pyme.htm](http://www.iPyme.org/dgpyme/pyme.htm))

### **1.7.7 Componentes Básicos de una Empresa.**

Todas las empresas cuentan con componentes especiales que atienden a un objetivo general, con la finalidad de que dicho componente sea utilizado con la mayor eficiencia.

Los componentes son los siguientes:

### 1.7.7.1 Personal.

Es el componente mas importante de toda la empresa, ya que es el utiliza los materiales y lleva paso a paso todos los procedimientos, además de operar el equipo para realizar sus funciones.

Se puede clasificar de la siguiente manera:

**Obreros:** Estos pueden ser calificados o no calificados de acuerdo a los conocimientos y habilidades especiales con las que cuentan antes de ingresar a su puesto.

**Empleados:** Son las personas que requieren de mayor esfuerzo intelectual y de servicios para realizar su trabajo; también pueden ser calificados o no calificados.

**Supervisores:** Tienen la función importante de vigilar el cumplimiento de los planes, ordenes e instrucciones señaladas. Una de las características del supervisor es que tiene predominio e igualdad ante las funciones técnicas sobre las administrativas.

**Técnicos:** Personas que utilizan las reglas o principios científicos para aplicar su creatividad, como los diseñadores de productos, sistemas administrativos, etc.

**Altos Ejecutivos:** Personal que realiza la función administrativa sobre la técnica.

**Directores o Administradores:** Aquellas personas que realizan las funciones de fijar objetivos, políticas, planes, así como revisar los resultados obtenidos.



### 1.7.7.2 Materiales.

Son todas las cosas que se procesan y cambian su estado para producir, el servicio, información o un producto final.

**Bienes materiales:** son los bienes inmuebles y muebles que van a integrar a una empresa, como los edificios, instalaciones; que tienen como finalidad el multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.

**Materias primas:** Son conformadas por elementos corpóreos que después de una transformación serán productos; dentro de las materias primas también hay materias auxiliares, las cuales no forman parte del producto pero si son necesarios para la producción, como el combustible, lubricante etc.

**Dinero:** Es lo que se tiene disponible para pagos diarios y/o urgentes, además de ser la representación del valor de todos los bienes, un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

### 1.7.7.3 Sistemas.

Lo conforma todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa.

Existen diferentes tipos de sistemas:

**Sistema de Planificación:** Se enfocan a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, buscando nuevos caminos y adoptando sus existencia a la de los sistemas de los cuales vive, por

ejemplo: la planificación de recursos humanos, financieros, tecnológico, etc.

**Sistemas Organizativo:** Se refiere a la forma de como debe estar estructurada la empresa, su separación de funciones, niveles jerárquicos, el grado de delegación.

**Sistemas de Información:** Es cuando se toman los datos de una actividad para conducirlos al proceso de una decisión. Tiene varios componentes como información normativa, información de planeación, relación, operacional, de control y gestión.

**Sistema de Control:** Es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema.

**Sistemas Operativos:** Conjunto de hombres y medios de todo tipo, en donde las actividades se van a encadenar para lograr un objetivo en común, entre los cuales existen la transmisión de información, bienes y servicios orientados a procedimientos definidos.

#### **1.7.7.4 Equipo.**

Instrumentos o herramientas que complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria (RODRÍGUEZ, 1993:83).

### **1.7.8 Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa en Michoacán.**

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un 98% de las empresas, por lo que son parte esencial en el entorno económico, presente y futuro; creando el 64% de empleos (SALAZAR, Ciclo de conferencias Innovar para Administrar).

Las Pymes, tienen la ventaja de crear nuevos productos, nuevas ideas y técnicas, ya que la inversión es menor que la que puede realizar una empresa grande, además de crear y capacitar mano de obra (Administración VIII 2010).

“Importancia de la pequeña y mediana empresa: Proporcionan mas de la mitad de todos los empleos del país incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez mas, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nominas de pago, tan necesarias para una economía balanceada”. (RODRÍGUEZ:1999.30).

Muchas de las empresas pequeñas y medianas no cuentan con el apoyo necesario para lograr un crecimiento y se quedan estancadas sin tomar en cuenta la capacidad que puedan llegar a tener para lograr formar parte de grandes empresas o industrias entrando en el mercado competente dependiendo del sector a las que estas pertenezcan.

Con esto nos damos cuenta de que la pequeña y mediana empresa es el soporte de la economía a nivel nacional. También que es esencial tener en cuenta los componentes que conforman a empresa para su mejor manejo y comprensión, ya que para poder realizar la actividad de exportación primero debe estar bien establecida la empresa, para obtener los resultados que se quieren alcanzar.

### **1.7.9 Problemática De Las Empresas.**

Existen muchos problemas a los cuales las empresas por muy pequeñas o grandes que sean se enfrentan día con día, y es que muchas veces es por la falta de información y preparación que los empresarios tengan para el buen manejo de estas, los más comunes son:

- A. **Negligencia:** Esto es causa de fracasos en las empresas, por la falta de flexibilidad y adaptación a los cambios que se necesitan para lograr una mejor atención en cada uno de los procesos, se debe actualizar dependiendo del tiempo y demanda que se esté teniendo en los productos o servicios.

- B. **Fraude:** Esto depende mucho del control financiero que se tenga en las empresas y pueden llegar a la quiebra total quedando como resultados mas deudas que ganancias.
- C. **Falta de experiencia en el ramo:** Se debe estar bien informado sobre las empresas competidoras en el mismo ramo y mediante observaciones o capacitación previa esto puede evitarse actualizándose constantemente de los nuevo y más pedido del mercado.
- D. **Falta de experiencia Administrativa:** Con una capacitación previa sobre el manejo de la empresa o el personal o simplemente contratar un profesional que lleve a cabo la responsabilidad de la organización de la empresa y conocimiento de todos los movimientos que en ella se manejan se podría evitar el descontrol y perdidas de recursos que pueden ser utilizados para un mejor beneficio.
- E. **Experiencia desbalanceada:** Se debe de tener habilidades no solamente de las actividades que uno va a realizar sino de todas las actividades y procesos de la empresa, para que exista mayor eficiencia y poder tomar las mejores decisiones cuando se presente algún problema.
- F. **Incompetencia del gerente:** Se debe tener capacidad de liderazgo y dirección para que la persona que realice esta actividad pueda tener el control y la autorización para lograr cambios en procesos o errores que se estén presentando.
- G. **Desastre:** Esto siempre existe en las organizaciones cuando no se tiene un plan establecido o no se cuenta con la capacitación necesaria para el buen funcionamiento de la empresa, empiezan los problemas de mala

organización y no existe una previsión para poder evitar riesgos o pérdidas o peor aun, accidentes que puedan llegar a ocasionar un desastre general o perdida de la empresa.

Básicamente en el transcurso de la experiencia laboral que uno va adquiriendo es como se va aprendiendo a manejar una empresa así como a la gente que trabaja en ella y el movimiento del producto, ya que se va teniendo el conocimiento de lo que a la gente le gusta y que tanto paga por un producto o servicio adquiere, en este caso seria el aceite de limón así como también nos interesa que la empresa no fracase en lo que es nuestro principal objetivo, que nuestro producto se encuentre en la aceptación del publico así como el mandar al extranjero cantidades considerables para que estas sean reconocidas por el trabajo.

#### **1.7.10 Importancia de Las Grandes Empresas.**

Es muy importante tomar en cuenta que cuando existe una empresa productiva es porque tiene un buen funcionamiento y buenos elementos humanos laborando dentro de ella, por lo tanto mientras mas grande sea la empresa mayor volumen de trabajadores es lo que se ocupa y es una muy buena fuente de empleo y de oportunidades para las personas que por poco o mucho estudio que ellos tengan, puedan demostrar sus capacidades laborales y de ahí sobresalir y hacer con

nuevas ideas que esta tenga una mejor producción y eficiencia dependiendo de las actividades que en ella se manejen.

También es muy importante tomar en cuenta que para abastecer las necesidades que uno como consumidor tenga mientras las empresas tiendan a crecer y desarrollarse con productos de calidad estos también son mas reconocidos por sus grandes volúmenes de producción o su servicio que ellos brinde al publico.

#### **1.7.11 Problemática De Las Grandes Empresas.**

En la actualidad las grandes empresas mucha veces no existe un control adecuado debido a los grandes volúmenes de producción, de recursos humanos y maquinaria así como en la parte financiera ya que una persona no puede estar a cargo de toda la responsabilidad y delega funciones y en muchos de los casos no se maneja como es debido y así existen muchos cambios del funcionamiento o personal y puede llegar a haber perdidas importantes o los mismos trabajadores muchas veces están en un acuerdo por debajo de las autoridades y pueden verse de manera coordinada para tanto trabajar poco aunque los resultados no sean con la calidad adecuada.

## **1.8 Áreas Funcionales**

Se puede decir que en toda empresa las funciones básicas son: ventas, producción, finanzas, personal; de hecho en las empresas industriales el ejemplo más claro son las unidades de producción, mientras que en una empresa comercial las unidades de venta tendrán mayor amplitud o importancia; y en una institución bancaria las financieras o de control podrán ser las más claras. Es decir, dependiendo del giro a que pertenezca la empresa, sus necesidades, tamaño, etc., serán las áreas funcionales en que se dividirá para su mejor administración.

## **1.9 Unidades De Organización.**

Una vez definida las áreas funcionales de una empresa, procede a formar las unidades de organización de cada área funcional, agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales.

- a) El trabajo que se debe hacer.
- b) Las personas con las que se puede disponer
- c) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar. (REYES, 1968:218)

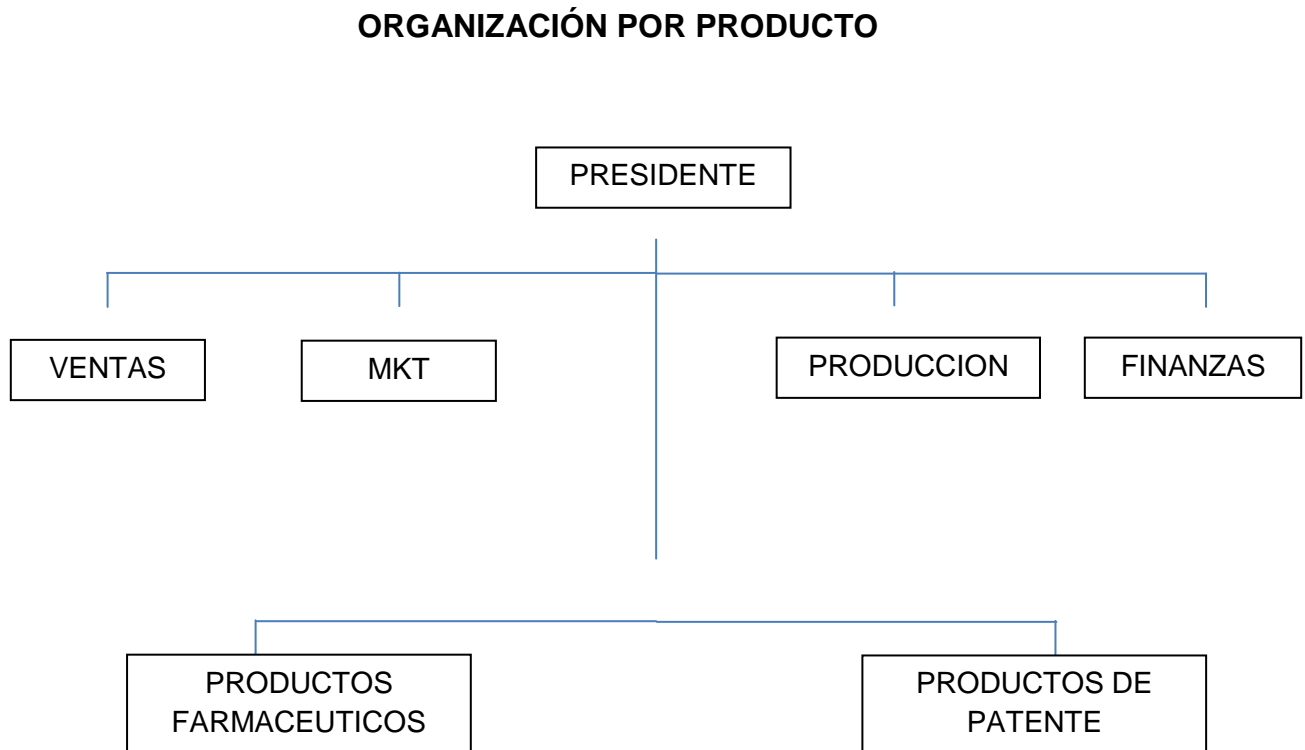
La división en el primer nivel suele ser siempre de naturaleza funcional, y ya en los siguientes niveles suele hacerse ordinariamente bajo otros criterios tales como:



**a) Organización por producto o mercado:** Reúne en una entidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, que se haya en una cierta región geográfica, o a los que tratan con determinado tipo de cliente. El jefe de cada división será el responsable de las actividades de producción, mercadotecnia y ventas en su unidad. (Ver figura 1.1)

En este tipo de organización cada Gerente General se encarga de una categoría principal de productos, y los vicepresidentes de las áreas funcionales prestan servicios de apoyo a los Gerentes Generales.

### 1.9.1 Organización Por Producto

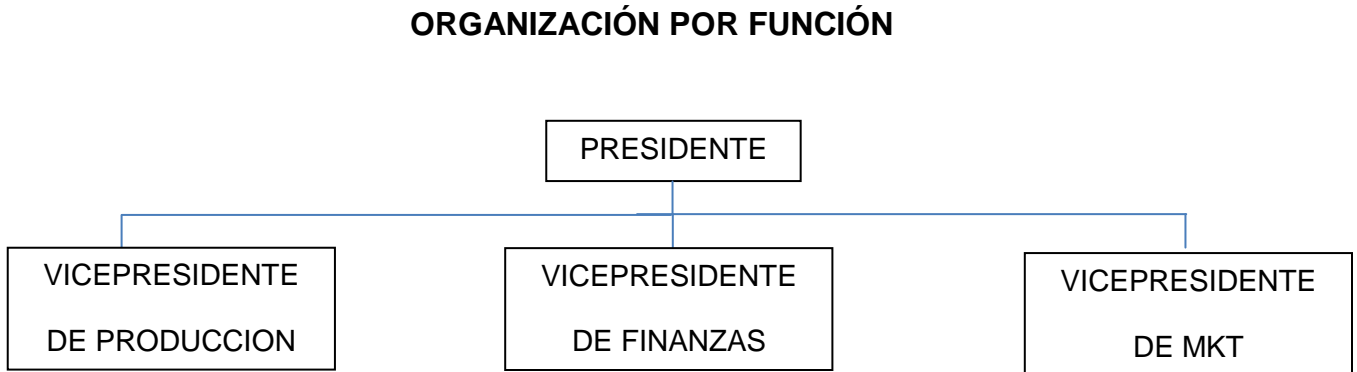


Fuente: (STONER, 1996:283)

Figura 1.1

- a) **Organización por función:** Reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Esta organización se encuentra principalmente en empresas pequeñas que ofrecen a una reducida línea de productos, pues permiten utilizar eficientemente los recursos especializados. (Ver figura 1.2)

### 1.9.7 Organización Por Función



Fuente: (STONER, 1996: 284)

Figura 1.2

En este tipo de organización cada vicepresidente se encarga de una función organizacional principal.

- a) Organización matricial:** Existen simultáneamente dos tipos de diseño. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesita, para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales se seleccionan los miembros del equipo que están subordinados a un gerente de proyectos,

responsable por los resultados del trabajo del equipo. La estructura matricial se utiliza con mucha menor frecuencia que la estructura funcional y por producto-mercado. (STONER, 1996:283)

### **1.9.8 Organización Informal**

Las relaciones dentro de una organización no están ciertamente limitadas a los oficiales que se incluyen en los organigramas formales. Los gerentes saben muy bien que una organización informal existe al lado de la formal. Dicha organización nace inevitablemente de las necesidades personales y de grupo de los miembros de la compañía, por ejemplo, los equipos de fútbol que se hacen dentro de la organización, etc. La ha descrito Herbert A. Simón como: “Las relaciones interpersonales en la organización que afectan a sus decisiones, pero que se omiten en el esquema formal o que no son compatibles con el”

Después de realizar el capítulo I los antecedentes de la administración podemos ver que si la empresa con la que estamos trabajando lleva a cabo estos puntos que hemos repasado y plantea un buen proceso administrativo tendremos mucho éxito y nuestra empresa tendrá una vida laboral amplia y de mucho años, independientemente de nuestra empresa, cualquier organización que sepa llevar una buena administración y una planeación estratégica adecuada tendrá muy poco margen de error, será una empresa competitiva y líder en el mercado.

## **CAPITULO II**

### **EXPORTACIÓN.**

#### **2.1 Exportación**

La exportación es un tema sumamente importante para toda la república mexicana ya que muchos estados de este país ofrecen frutas, verduras, legumbres, etc. que son de clase exportadora, pero especialmente estaremos hablando del estado de Michoacán, ya que cuenta con varios productos exportadores, y cada vez son más las empresas michoacanas que quieren dedicarse a la exportación de sus productos, para tener mayores ventas, expandir más su mercado, darse a conocer internacionalmente y tener más utilidades, entre otras. Cabe mencionar que no todos los productos pueden ser exportados, ya que deben pasar por diversas pruebas de calidad, exámenes, normas y reglamentos para poder llegar al país al que se quiere exportar.

Antes de realizar una exportación se debe tener en cuenta tres puntos muy importantes, para que los resultados sean los deseados; primero se debe tomar en cuenta que el producto sea exportable, no podemos exportar un producto que no vaya a llegar en perfecto estado a su destino, el segundo es que la empresa tenga la capacidad de exportación, no se puede exportar si la empresa no puede cumplir con sus compromisos de venta ; y por ultimo el mercado debe ser bien elegido,

porque puede ser que en ese país no consuman ese producto, debido a su cultura o cualquier otra circunstancia.

En este capítulo estaremos hablando de todo lo relacionado a la exportación las diferencias con el comercio internacional, los incoterms, las aduanas etc.

“La exportación es una venta que se realiza más allá de las fronteras arancelarias en las que esta situada la empresa. Exportar es vender y solo vender. La misma tecnología usada para la venta debe ser utilizada para exportar. Ante una exportación determinada el empresario debe tener en cuenta todos los factores que utilizaría para vender en su propio mercado, naturalmente, algunos más; los incentivos de la administración nacional que le favorecen, las barreras que va encontrar en la administración del país al que dirige las ventas, y también tendrá en cuenta que técnicas propias de la venta, diseño, embalaje, transporte, contratación, etc. son algo distintas en el comercio internacional. Pero lo básico de la definición exportadora es la propia venta que se realiza más allá de las fronteras arancelarias del país en el que está situada de la empresa exportadora.” (MERCADO, 1991:33).

“Es la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior y la prestación de servicios al exterior, efectuada en determinadas condiciones” ([www.aduana.cl/concegene/exporta.htm](http://www.aduana.cl/concegene/exporta.htm))

Existen dos tipos de exportación la directa y la indirecta. La directa es cuando la empresa asume la responsabilidad de vender sus productos en el extranjero; en donde el exportador internacional trabaja en las instalaciones nacionales de la empresa y realiza sus ventas por medio de distribuidores o agentes en el exterior (Basado en LLOYD, 2007:7).

Y la exportación indirecta es cuando un país compra mercancía a otro, pero este lo revender a otro país, existe una triangulación (Ibid: 6).

## **2.2 Aspectos Generales De La Exportación**

Una de las finalidades de la exportación es el conquistar nuevos mercados, hacer crecer nuestro negocio y que nuestros productos sean reconocidos internacionalmente, mientras más terreno tengamos por invadir de nuestra mercancía, mejor remunerado será nuestro trabajo y ese es uno de los principales objetivos al momento de querer mandar nuestra mercancía al extranjero.

Para ello es necesario tener un plan bien estructurado para que nuestra mercancía llegue al lugar deseado de no ser así todo el proceso de exportación fracasaría y tendríamos pérdidas en las utilidades por ello es necesario plantear a corto plazo cierta demanda que se pudiera tener para tener en cuenta la capacidad humana y materiales que se tienen así como recursos humanos.

Por eso es importante realizar previamente un estudio de mercado para saber si realmente es viable nuestro plan de exportación antes de que nuestro negocio fracase.

- Algunos de los elementos generales de la exportación:
- Punto de partida: un producto que ofrecer
- Selección de mercado
- Conocer el mercado seleccionado
- Posibilidad de venta en el mercado de destino
- Modalidades de pago y divisas
- Distribución del producto
- Otras maneras de exportar; como por ejemplo;

-Exportadores indirectos, es decir las empresas que venden insumos o bienes terminados a otras empresas mexicanas que integran productos que finalmente se van a exportar.

-Proveedores de la industria maquiladora, son un caso específico de exportador indirecto que pueden aplicar la tasa de cero de IVA por conceptos de las ventas que realicen a las empresas maquiladoras siempre que estas les entreguen la constancia de exportación.

-Empresas integradoras: son las entidades que permiten la eliminación de obstáculos administrativos y perdiguen la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración



horizontal con el objetivo de tener bienes o servicios de calidad a un precio competitivo.

-Empresas de comercio exterior (Ecex); las empresas Ecex son comercializadoras internacionales registradas y autorizadas por la SECOFI que, al igual que la industria maquiladora pueden adquirir a tasa de cero de IVA los productos mexicanos adquiridos a sus proveedores". (BANCOMEXT:1996:19-22).

### **2.3 Comercio**

Entendemos por comercio toda aquella actividad socioeconómica que consiste en entablar una negociación ya sea al comprar o vender algún tipo de mercancía o bienes, para después nosotros poderlo transformar o simplemente revenderlo, el comercio lo podemos encontrar en todos lados de nuestra vida cotidiana, en cualquier puesto, en cualquier esquina, siempre en todo momento estamos en el ámbito comercial, siempre estamos interactuando con personas con las que podemos hacer negocio y sacar un provecho de ellas.

"El comercio es la acción y efecto de comprar, vender y permutar con fin lucrativo (LAROUSSE, 1999:84)"

Según José Silvestre Méndez el comercio inicia desde la época de la esclavitud, debido a que aparecen dos clases sociales. En estas clases

sociales se vendían a los esclavos como objetos y otros lo compraban. En este momento comienza lo que hoy llamamos comercialización a partir de ese momento se negocian los bienes y productos a un precio que el consumidor pueda pagar.

Al inicio el comercio se realizaba entre las personas que habitaban en el mismo pueblo, después se observó que podían negociar con otros pueblos que tenían otros productos, logrando así tener una diversidad de productos en un mismo mercado y como consecuencia de esto comenzó la comercialización entre otras entidades.

## **2.4 Comercio Internacional**

Un concepto claro que podemos encontrar para comercio internacional es aquel en el cual mencionamos que se da un intercambio de bienes productos y servicios entre dos países o regiones económicas. Es decir se refiere a la transacción de actividades entre varios países del mundo. Lo más importante de estas transacciones es que las empresas buscan ser competitivas. La competitividad se refiere a ser el mejor y que además el cliente lo reconozca como tal.

Solamente de esta manera las empresas podrán posicionarse entre los mejores del mundo. La mayoría llegamos a pensar que lo “bien hecho” es de otros países en especial Estados Unidos pero la realidad es que

realmente no proviene de Estados Unidos sino que tiene materia prima de Japón, mano de obra de China, patentado en Francia y por último es vendido en Estados Unidos. Esto es lo que le permite que existan las transacciones entre estos países.

Desde hace varios años los integrantes de varios países han decidido que se establezcan aranceles o leyes que permitan regular dichas operaciones entre los diversos países. Esto se ha realizado por medio de tratados y acuerdos comerciales entre varios países

El comercio internacional puede definirse como:

- Aquellas actividades de negocio que comprenden el cruce de fronteras nacionales; estas incluyen:
- Importación y exportación de mercancías y bienes manufacturados.
- Inversión de capital en bienes de manufactura, extractivos, agrícolas, de transportación y de comunicación.
- Supervisiones de empleados en diferentes países.
- Inversión en servicios internacionales como banca, publicidad, turismo, venta al menudeo y construcción.
- Transacciones que comprenden el derecho de autor, patentes, marcas registradas, y tecnología del proceso.” (TAGGART, 1996:4)

“COMERCIO INTERNACIONAL: Es la rama de la economía que se ocupa del intercambio de bienes y servicios con otros países”. (RUGMAN, 1997:172).

## 2.5 Comercio Exterior

Existe una similitud entre las definiciones de comercio internacional y comercio exterior, ya que estamos hablando de productos que no son fabricados en nuestro país pero que se comercializan para venderlos o darlos a conocer en el extranjero y a su vez nosotros obtener productos que no tenemos en nuestro país o que son de una calidad y un precio muy distintos a los nuestros.

Cada país fabrica sus propios bienes y servicios, pero también escasea de algunos insumos y activos (humanos, naturales, financieros e industriales). Precisamente el intercambio que existe entre dos naciones al exportar (vender), e importar (comprar) sus productos es lo que llamamos "comercio exterior". Ni los países más ricos son autosuficientes por sí mismos, por ende, la idea es que cada uno de ellos pueda ofrecerle al otro lo que no posee o aquello de lo que carece, y viceversa, generando a su vez el bienestar y supervivencia de la población.

La comercialización entre los países se logra promoviendo acuerdos de cooperación entre las partes, llevando a cabo reuniones frecuentes entre los diplomáticos de las regiones, intercambiando conocimientos mutuos. Las empresas de cada país deben impulsar las relaciones comerciales y suscribir proyectos enmarcados en el bien de la comunidad.

[http://www.degerencia.com/tema/comercio\\_exterior](http://www.degerencia.com/tema/comercio_exterior)).

“conjunto de transacciones comerciales que se dedica a exportar los productos que se fabrican en un lugar a otros países y a importar los productos que se fabrican en otros países para venderlos aquí”.

(club.telepolis.com/geógrafo/glosario/c.htm).

Existe un organismo que regulan las operaciones del comercio exterior: BANCOMEXT. El Banco Nacional de Comercio Exterior, es un organismo público. Presta el apoyo de financiamiento, en el cual se le otorga al exportador una asesoría, en donde se hace una formulación de una política financiera para el comercio exterior; otro es la ejecución, que es el otorgamiento del crédito, seguros y garantías para realizar la exportación en forma segura.

También existen las actividades promocionales; en donde le da al exportador asistencia y orientación; como elegir el producto adecuado a exportar y a donde, se le brinda la difusión; que es el identificar y promover la oferta exportable, buscar la adecuada comercialización y venta. Se le proporciona capacitación para tener un buen contacto con el factor humano para poder realizar de manera eficiente sus labores, el objetivo principal de la promoción es la de mantener la presencia de productos mexicanos en el exterior, incrementar las ventas de los artículos que se están exportando, abrir

nuevos mercados y promover nuevos productos (COLEGIO DE MEXICO, 1987:16).

Otorga servicios de tesorería, para que el exportador obtenga un manejo óptimo de recursos financieros, basándose en estrategias dirigidas para incrementar la rentabilidad; dentro del servicio de tesorería se realizan las siguientes actividades: mesa de dinero, inversión en dólares, compraventa de dólares a futuro, compraventa de divisas. Existe un programa especialmente para las PYMES, que se llama esquema simplificado de financiamiento, en donde se les otorga un crédito para la facilitación de la exportación. Los programas y servicios son personalizados de acuerdo al tipo de empresa y a su giro, esta atención es por medio de un agente especializado que se encuentra en cualquier centro Bancomext, en cualquier parte de la Republica.

EL CONSEJO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR, A.C. es una comisión creada para apoyar a las empresas exportadoras mexicanas a resolver cualquier problema relacionado con procedimientos para la exportación, ante dependencias de gobierno.

Es uno de los conductos promotores de cambios en la tramitología y atención a la comunidad del comercio exterior.

Comisión conformada por representantes de las dependencias de gobierno y representantes de los organismos empresariales.

## **2.6 Tratado De Libre Comercio.**

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo entre dos o más países para eliminar barreras comerciales entre ellos. Los Tratados de Libre Comercio permiten que las transacciones se realicen de manera legal entre sí, permite que aumenten las exportaciones, inversiones, empleos y salarios. México es uno de los países que posee el mayor número de tratados con casi todo el mundo. Entre estos tratados se encuentra los tratados con América del Norte y Europa.

Durante la historia, México ha firmado varios tratados comerciales para poder exportar sus productos, para que existan más fuentes de ingresos a nuestro país, y para que todos los productores y productos hechos en México se den a conocer poco a poco a nivel internacional, por su gran calidad, por su excelente cuidado durante y tratamiento por el que pasa hasta que llega a manos del cliente.

### **2.6.1 Tratado De Libre Comercio Con América Del Norte (Tlcan)**

Este tratado fue negociado entre México, Estados Unidos y Canadá, con los presidentes Carlos Salinas de Gortari (1989-1995), George Bush y el primer ministro de Canadá Brian Mulroney. Esta negociación celebrada entre los países del Norte daría la oportunidad a México de continuar vendiendo sus productos, no solo petróleo, sino de todos sus productos elaborados en México. Entre sus principales temas se encuentran el comercio de bienes, servicios, inversiones y normas.

En el TLCAN establece ciertos requisitos que son los certificados de Origen que permiten identificar de donde proviene el producto y hacia dónde se dirige. El certificado de origen tiene una serie de características que son “1) será el mismo en los tres países. 2) Estar en los tres idiomas, pero deberá ser llenado en el idioma del país importado y 3) contendrá la información necesaria relacionada con el producto exportador para determinar si este es originario (esto es información relativa a la clasificación arancelaria del bien, descripción del mismo, precio pactado, valor de aduana, etcétera”. (ITESM, 1994:29).

“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:

- Eliminar las barreras de comercio.
- Promover las condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Proteger adecuadamente los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del tratado y solucionar controversias.
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Con la firma del tratado se aseguró a los exportadores mexicanos un trato arancelario preferencial prácticamente inmediato para la mayoría de los productos que envían a Canadá y Estados Unidos” (BANCOMEXT: 1996:62).

### **2.6.2 Tratado De Libre Comercio Unión Europea (Tlcue)**

La Unión Europea se encuentra integrada por 15 países de Europa. El Tratado de Libre Comercio Unión Europea contiene 11 capítulos. Este tratado se reglamenta en tres partes, acceso a mercados y reglas de origen, las disposiciones para el mercado de servicios y las condiciones para la inversión, y

una tercera que incluye las normas y otras disposiciones que deben observar las partes.

Existen ciertos términos que son utilizados en las transacciones comerciales los cuales se denominan Aranceles, Aduanas e Incoterms (estos son los términos que se utilizan para las transacciones de compraventa dentro del comercio exterior.)

A partir del 1 de Julio de 2000 entro en vigor el tratado entre México y la Unión Europea. Este tratado es parte de uno de los instrumentos de política exterior más ambiciosos que México ha celebrado: el Acuerdo de Asociación Económica, Concentración Política y Cooperación entre México y la Unión Europea, conocido como: Acuerdo Global. En sus tres vertientes, dialogo político; cooperación; y liberalización comercial, el acuerdo contiene los elementos para dar un nuevo ímpetu a la relación bilateral.

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

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

En materia comercial, el acuerdo global sentó las bases para la creación del tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea. Se trata del acuerdo comercial más ambicioso que la Unión Europea ha suscrito hasta la fecha. El tratado prevé la eliminación total de aranceles en el sector industrial a más tardar el primero de Enero de 2007; promueve las complementariedades en el sector agrícola; otorga un marco jurídico para la liberalización del comercio de servicios, la promoción de los flujos de inversión directa, la protección de los derechos de propiedad intelectual, las compras de gobierno y la solución de controversias ([www.economia-bruselas.gob.mx/html/tlc\\_mexico-ue.htm](http://www.economia-bruselas.gob.mx/html/tlc_mexico-ue.htm)).

## **2.7 Aspectos Aduaneros**

Es necesario conocer los aspectos aduaneros por los que va a pasar nuestro producto o mercancía, ya que para poder exportarlos tendrá que pasar por una serie de trámites y pasos, en los que gente experta en la exportación revisara

si todos nuestros documentos y requisitos para exportar están en orden y si estamos cumpliendo con todas las normas que se nos piden.

ADUANA: Una aduana es una oficina pública de constitución fiscal establecida generalmente en costas y fronteras. Su objetivo es registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país concreto y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas.

Asimismo, en determinados países la Aduana no solo se limita al control de las mercancías, sino que en ella también se regula el tráfico de personas o bien al control de capitales. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Aduana>).

Unidad administrativa encargada de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros tratamientos aduaneros; así como recaudar y hacer percibir los gravámenes que les sean aplicables. (BANCOMEXT: 1996:29)

### **2.7.1 Agente Aduanero**

El Agente de Aduana es la persona natural o jurídica, debidamente autorizada por las respectivas autoridades aduaneras, que actúa ante los organismos competentes (Aduanas, Ministerios, y demás entes privados o

públicos) en nombre y por cuenta de un tercero que contrata sus servicios y le otorga un poder autenticado y permanente, en los trámites de una operación de importación, exportación o tránsito.

Según diversas legislaciones se constituye como un auxiliar de la Administración Aduanera.

Dicho término de Agente de Aduana es aplicable en Venezuela, España, Centroamérica y otros países de la región latinoamericana. En México se llaman Agentes Aduanales, y cumplen el mismo propósito de representar al importador o exportador ante la administración pública.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Aduana>).

El agente aduanal es un profesional del comercio exterior, que mediante una patente, está legitimado para actuar a nombre del exportador ante la aduana para realizar el despacho aduanero (art. 40 de la Ley Aduanera). Generalmente, aplica una tarifa de honorarios que va con relación al valor de la exportación por la prestación del servicio.

El agente aduanal aparte de la clasificación de la mercancía, puede ofrecer los servicios de logística internacional, distribución, trámites ante diferentes dependencias, almacenaje y asesoría en materia aduanera.

Los gastos que se consideran durante el despacho aduanero de exportación son:

- 1.- Derechos a la Declaración Aduanera de Exportación
- 2.- Honorarios del agente aduanal
- 3.- Servicios de asesoría en comercio exterior del agente aduanal (opcional)
- 4.- Manejo de la mercancía si fuere necesario.
- 5.- Almacenaje (opcional)

Es importante asegurarse de que su agente aduanal cuente con la patente correspondiente y goce de buena reputación para que realice el despacho aduanero de manera eficiente.

(<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090513121727AAtbXIe>).

Persona que por cuenta de otra (exportador o importador) realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de mercancías. (BANCOMEXT: 1996:30).

## **2.7.2 Despacho Aduanero**

Conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros, deben realizar en la aduana las autoridades aduaneras y los consignatarios, destinatarios, propietarios, poseedores o tenedores en las importaciones y los remitentes en las exportaciones así como los agentes o apoderados aduanales.

(<http://www.sedi.oas.org/dctc/AdmAcuerdos/Administracion%20de%20las%20Reglas%20de%20Origen/09%20-%20Presentacion%20despacho%20Aduanero.pdf>).

## **2.8 Incoterms**

Son reglas internacionales uniformes para la interpretación de términos comerciales. Determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compra-venta internacional, solucionando los problemas derivados de las diversas interpretaciones que pueden darse según los países involucrados y reduciendo las incertidumbres derivadas de las múltiples legislaciones, usos y costumbres.

Carecen de toda fuerza normativa o legal, obteniendo su reconocimiento de su

cotidiano y constante uso a nivel mundial, por lo que para que sean de aplicación a un contrato determinado, éste deberá especificarlo así.

Los incoterms regulan:

La distribución de documentos.

Las condiciones de entrega de la mercancía.

La distribución de los costes de la operación.

La distribución de riesgos de la operación.

Pero no regulan:

La legislación aplicable a los puntos no reflejados en los incoterms.

La forma de pago de la operación.

(<http://www.espanoldenegocios.es/incoterms/concepto2.html>)

“Es la abreviación de INTERNACIONAL COMMERCE TERMS (Términos de Comercio Internacional) son las reglas de la compraventa internacionales, voluntariamente adoptadas entre las partes, que definen de modo preciso cuales son los derechos y obligaciones tanto del vendedor (exportador) como del comprador (importador), así como el momento de transferencia de los gastos y riesgos de la mercancía.” (MORALES, 2000:147).

Estos términos los establece el INTERNACIONAL CHAMBER OF COMMERCE. Esta organización fue fundada en 1919, es la única que representa



las empresas ante las autoridades, su finalidad es promover el comercio internacional. Se agruparon los términos en cuatro rubros con la finalidad de especificarlos de acuerdo a su primera letra. Los grupos se establecieron en los grupos E, F, C, D.

### **2.8.1. Grupo E**

EXW (en fábrica) EX WORKS (... en lugar convenido): el vendedor cumple su obligación una vez que pone la mercancía en su establecimiento (fábrica, taller, almacén, etc.) a disposición del comprador. Por tanto, no es responsable ni tiene obligación sobre la carga de la mercancía en el vehículo proporcionado por el comprador, ni ninguna otra correspondiente a seguros, transporte o despachos y trámites aduaneros de la mercancía. El comprador corre con todos los gastos desde que la mercancía es puesta a su disposición en el lugar convenido.

### **2.8.2 Grupo F**

FCA (franco transportista) FREE CARRIER (..Lugar convenido): El vendedor ha cumplido sus obligaciones cuando ha depositado la mercancía; ya despachada de aduana para exportación, a cargo del transportista nombrado por el comprador, en el lugar o punto fijado para ello. El comprador contrata el

transporte y el seguro de la mercancía hasta el destino, y soporta los riesgos de la mercancía desde que el transportista se hace cargo de ella. Efectúa el despacho de importación.

FAS (franco al costado del buque) FREE ALONGSIDE SHIP (..Puerto de carga convenido): El vendedor entrega la mercancía en el muelle para que el comprador se encargue de subirla al buque; el despacho aduanal de exportación lo realiza el vendedor. El comprador elige la empresa naviera y le proporciona el nombre del buque al vendedor; paga flete y soporta los riesgos de la mercancía desde que el transportista se hace cargo de ella. Efectúa el despacho de importación

FOB (franco a bordo) FREE ON BOARD (..Puerto de carga convenido): El vendedor (exportador) entrega la mercancía a bordo del buque y realiza el despacho aduanal de exportación. El riesgo se traslada al comprador desde ese momento. El comprador elige la empresa naviera y reserva el buque; corre con los gastos y riesgos inherentes a la mercancía desde que traspasa la borda del buque.

### **2.8.3 Grupo C**

CFR (costo y flete) COST AND FREIGHT (..Puerto de destino convenido); El vendedor efectúa el despacho de importación, contrata el buque siendo por su

cuenta el flete y la carga hasta el puerto de destino. El comprador soporta cualquier gasto adicional y riesgo de pérdida o deterioro, su reclamación y seguimiento desde que la mercancía traspasa la borda del buque en el puerto de embarque.

CIF (costo, seguro y flete) COST, INSURANCE AND FREIGHT (..Puerto de destino convenido): El vendedor efectúa el despacho de exportación; envía la mercancía hasta el Puerto de destino; paga el flete y el seguro que está a nombre del comprador. Aunque el vendedor contrata y paga el seguro, la mercancía viaja a riesgo del comprador, quien es beneficiario de la póliza por designación directa o por carácter transferible de la misma. El comprador efectúa el despacho de importación.

CPT (transporte pagado hasta) CARRIAGE PAID TO (..Lugar de destino convenido): El vendedor (exportador) entrega la mercancía en el lugar convenido y hace el despacho aduanal de exportación pero no el de importación. El comprador, soporta los riesgos inherentes a la mercancía desde que el vendedor la entrega al primer transportista, así como cualquier gasto adicional en tránsito (carga, descarga, danos en tránsito, etc.).

CIP (transporte y seguro pagado hasta) CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO (lugar de destino convenido): El vendedor efectúa el despacho de exportación; contrata y paga el transporte principal así como el seguro hasta el lugar convenido. El comprador soporta los riesgos inherentes a la mercancía

desde que el vendedor la entrega al primer transportista, así como cualquier gasto adicional en tránsito (carga, descarga, danos en tránsito, etc.).

#### **2.8.4 Grupo D**

DAF (entrega en frontera) DELIVERED AT FRONTIER (..Lugar convenido): El vendedor efectúa el despacho de la mercancía y la entrega en el punto convenido (antes o después del cruce de la frontera), pagando el transporte y soportando riesgos hasta dicho punto. El comprador soporta todo tipo de riesgo inherente y gasto de transporte desde que la mercancía se pone a su disposición en el lugar convenido en la frontera. Efectúa el despacho de importación de la mercancía.

DES (entregada sobre buque) DELIVERED EX SHIP (... puerto de destino convenido): El vendedor efectúa el despacho de la mercancía; elige y contrata el buque, paga el flete y soporta todos los riesgos del viaje marítimo hasta el puerto de destino. El comprador asume los gastos y riesgos a bordo del buque, en el momento y en el punto de descarga en el puerto de destino.

DEQ (entregada en el muelle) DELIVERED EX QUAY (.. puerto de destino convenido): El vendedor entrega la mercancía al comprador en el muelle del país de destino, asumiendo todos los gastos y responsabilidades hasta ese lugar, sin realizar el trámite y pago de importación. El comprador soporta todo riesgo de pérdida o daño de la mercancía desde el momento en que el vendedor la ha puesto a disposición en el muelle del puerto de destino convenido.

DDU (entregada derecho no pagados) DELIVERED DUTY UNPAID (..Lugar de destino convenido): El vendedor entrega la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido en el país importador; satisface los gastos de transporte, incluidas las operaciones de carga y descarga. El comprador asume por su cuenta los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde que el vendedor la pone a disposición en el lugar convenido. Efectúa el despacho de importación de las mercancías.

DDP (entregada derechos pagados) DELIVERED DUTY PAID (lugar de destino convenido): El vendedor entrega la mercancía por su cuenta, a su disposición del comprador en el lugar de destino convenido en el país del importador, incluidas las maniobras de descarga. Efectúa el despacho de exportación e importación de la mercancía. El comprador soporta los riesgos y gastos que ocurra después de recibida la mercancía en el lugar convenido.” (BANCOMEXT, 2002:173-177)

En este segundo capítulo vimos todo lo referente a la exportación desde los aspectos generales de la exportación, los agentes aduaneros, aspectos aduaneros, hasta los incoterms, los cuales son de mucha importancia a la hora de poder exportar ya que debemos de tener un conocimiento amplio para realizar una exportación adecuada y que no tomen ventaja sobre nosotros, debemos actualizarnos constantemente ya que las normas del comercio exterior y la exportación cambian constantemente.

## **CAPITULO III**

### **PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN.**

#### **3.1 Definición De Plan De Negocios**

Cuando una persona tanto física como moral quiere iniciar la apertura de un negocio, tiene que llevar a cabo varios planes para llevar en buen camino su organización y que tenga éxito desde el principio, debe realizar diversos planes de acuerdo a los movimientos que se pueden presentar dentro de la organización, uno de ellos es el plan de negocios el cual debe estar bien formulado y estructurado.

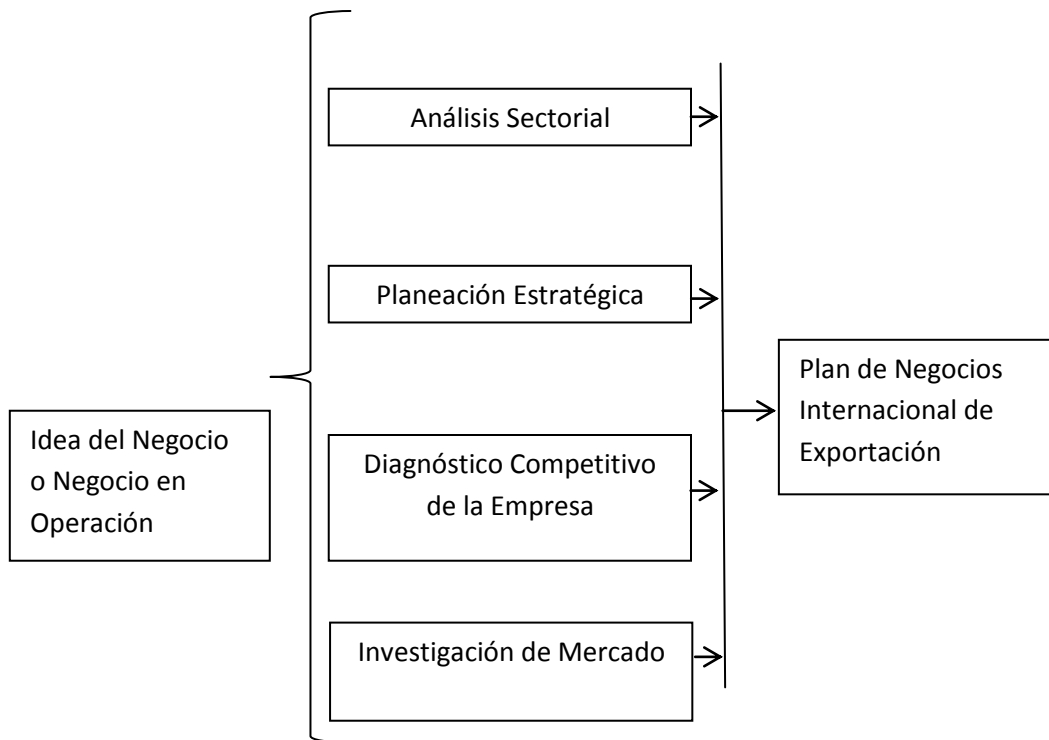
El plan de negocios resulta de suma importancia para cualquier tamaño de empresa que desea tener un acercamiento detallado por medio de un plan de acción. La planeación permite el poder pensar en las oportunidades de los negocios potenciales, así como también el de las amenazas que se pudieran enfrentar y si así fuera la decisión de la empresa el de poder mitigar los riesgos a través de acciones diseñadas y razonadas o sea la creación de estrategias pero fundamentadas en información verídica y confiable. Debemos mencionar también que el ámbito de los negocios es cambiante y que por lo tanto se recomienda también el tener evaluaciones y revisiones del mismo Plan de Negocios de Exportación.

De tal forma que el plan de Negocios es el instrumento estratégico que prepara al empresario y a la empresa sea esta micro pequeña, mediana o grande a los mercados internacionales.

Ejemplo: Los sectores tanto de servicios como industriales en la actividad económica están inmersos en cambios tecnológicos constantes, lo que para algunos puede ser significativo para otros no tanto, citando el sector de comunicaciones y computadoras con cambios constantes e innovaciones y otro como el de las artesanías con procesos tradicionales.

De tal forma que un Plan de Negocios es un instrumento que nos permite realizar o capitalizar la idea del proyecto. Existiendo múltiples razones que pueden obedecer a:

1. Una decisión de inversión.
2. Una guía metodológica para saber que conocimientos e información se requiere para su elaboración.
3. Desarrollar un análisis de factibilidad.
4. Una herramienta de venta.
5. Sirve como una guía de operación mientras se inicia y desarrolla el proyecto.
6. Nos permite estimar los requerimientos financieros.
7. Atraer a posibles socios, cuando sea requerido.
8. Sirve para confirmar teorías originales acerca del negocio.
9. Estimar tiempos en la dirección del proyecto.
10. Presentarlo para fondeo bancario.



[http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2234/2/PLAN\\_DE\\_NEGOCIOS.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2234/2/PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf)

### 3.2 Definición De Plan De Exportación.

Un plan de exportación es la herramienta apropiada para equilibrar los requerimientos vinculados a las oportunidades existentes en los mercados internacionales con las características inherentes al producto o servicio que la empresa desea ofrecer. Asimismo, provee de los elementos que le permitirán



programar las adecuaciones tanto administrativas que deberán concretarse como los apoyos financieros necesarios para garantizar la viabilidad del proyecto. La elaboración de un Plan de Exportación contempla el realizar un análisis sobre: producto/servicio; mercado objetivo y, su evaluación financiera.

Por un lado sirve como herramienta de presentación de la empresa hacia el exterior. Es útil sobre todo para presentar a agentes externos que puedan tener una influencia importante en el proceso de exportación, por ejemplo a los bancos para obtener apoyo y financiación.

Pero aún más importante, tener un plan de exportación puede ser muy útil para la empresa misma ya que es una herramienta que ayuda al empresario a que se ordene, planifique el futuro y prevea amenazas y oportunidades para la misma.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Plan-De-Exportacion/28676.html>

Es un documento en donde están plasmadas todas las ideas, y características del proyecto exportador, en el se encuentran todos los ítems de desarrollo, que serán evaluados por un inversionista o comprador.

Algunos ítems: Estudio de mercado (a quién cómo cuándo y dónde), costos (operativos, impuestos aranceles etc.), explicación y características del bien o servicio a exportar etc.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no10/negociosinternacionales.htm>

“ACTIVIDAD EXPORTADORA: Es una venta y en la economía del mercado principal objetivo; el fin es obtener beneficios para la empresa que realiza ventas y exportaciones: esta es la principal motivación de la exportación: ampliar beneficios”. (MERCADO, 1991:34)

Como ya habíamos mencionado anteriormente, para que se pueda llevar a cabo una exportación exitosa en todos los sentidos, se debe de hacer una serie de planes bien estructurados los cuales debemos seguir paso a paso, todos los elementos que se utilizan en la exportación así como tramites y documentación y cumplir con los requisitos que sean necesarios, para que al momento de querer vender o exportar nuestra mercancía no tener ningún problema y saber qué hacer en caso de la diversidad de productos o clientes dependiendo de la demanda que se tenga en el negocio ya que mientras el cliente este satisfecho con nuestro productos, tendremos la seguridad de que estos tendrán la confianza en nuestro trabajo y seguirán consumiendo en cantidades mayores.

### **3.3 Objetivo Del Plan De Exportación.**

Hay que tomar en cuenta que para todo proyecto, negocio, empresa, o cualquier situación laboral o social, es importante tener una planeación adecuada para que se lleve a cabo de la mejor manera posible y así también prever los

posibles problemas o contingencias que se puedan ir presentando en el transcurso de nuestro proyecto, y si llevamos todo esto con una buena planeación, nuestro porcentaje de éxito será mayor y disminuirémos los problemas inminentes que se puedan dar. Con mucha mayor razón cuando nuestro negocio es para exportar algún producto se tiene que elaborar un muy buen plan de exportación, lo primero que debemos de analizar y siento que es lo más importante es nuestra propia empresa, debemos antes que nada evaluarla, realizar un análisis FODA saber cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, si todo nuestro personal esta aptamente capacitado para llevar un proceso de exportación, si están dispuestos a cumplir con los lineamientos que marcan las leyes, después de que hayamos evaluado todo eso en nuestra empresa, es momento de hacerlo con nuestro producto que deseamos exportar, ver que tanta demanda tiene en el mercado mundial, cual sería nuestra posible cartera de clientes, quienes serían nuestro principales competidores internacionales y claro sin olvidar nuestros competidores locales y nacionales. Y así una vez ya seleccionado nuestro país al que deseamos exportar, debemos de evaluar que tan rentable es, y conforme al paso del tiempo ir cumpliendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo que nos hayamos propuesto, como también las metas que nos establecimos en un principio antes de arrancar este proyecto.

### 3.4 Elementos De Un Plan De Exportación.

Es muy importante tomar en cuenta los elementos para poder tener mayor conocimiento de los requisitos y forma en que los productos deben ser enviados para su venta en el extranjero.

Para poder exportar se requiere de una serie de pasos que a continuación se exponen:

1. Una **marca registrada** que le brinda una excelente identidad corporativa a su negocio.
2. Contar con un **catálogo de los productos** que piensa comercializar en otro país; en este caso, Estados Unidos.
3. Conocer su **oferta exportable**, es decir, que tenga toda la información necesaria sobre su capacidad de producción, para cada uno de los productos que vende, así como todo lo referente a empaque y embalaje que cumpla con todos los requisitos del país al que enviara la mercancía.
4. Integre el **precio de exportación**, no puede ser el mismo que en México o el que maneje en determinada tienda en Estados Unidos o la misma cantidad si el cliente recolecta la mercancía en la frontera, es necesario que se familiarice acerca de los incoterms, termino de ventas aprobado por la Cámara de Comercio Internacional del país para establecer las

obligaciones del vendedor y del comprador en el traslado y entrega de la mercancía.

5. **Planeación de tiempos**, considere que deberá cumplir una serie de trámites que le implicaran das de papeleo y revisiones.
6. Es muy importante que se haga **asesorar** por una agencia aduanal ya que esa figura maneja toda la información (y la experiencia) en importaciones y exportaciones. De todas formas usted deberá preparar su empresa para la exportación, sin embargo, déjese guiar por expertos.
7. Dentro de su plan de exportación deberá desarrollar un apartado referente a **mercadotecnia** (estimaciones de mercado, ventas y todo lo referente a promoción), de igual forma debe de incluir capítulo de operaciones y finanzas.
8. Familiarizarse con las **reglamentaciones** respecto a la exportación textil hacia Estados Unidos. Esto se reconoce como la reglamentación arancelaria (disposiciones, impuestos, documentación)
9. Es recomendable que inicie conversaciones con alguna **agencia aduanal** que lo apoye en todo este proceso.”

([www.entrepreneurespanol.com/pagina.htsn](http://www.entrepreneurespanol.com/pagina.htsn))

### **3.4.1. Empresa**

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".

(<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>)

“Es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad del consumo actual”. (RODRÍGUEZ, 1999:71).

Es indispensable contar con un lugar físico, una dirección, para que la gente nos ubique fácilmente y así poder llevar a cabo dentro de nuestra empresa las actividades, producción o distribución que esta realice.

### **3.4.2. Antecedentes De La Empresa.**

Un punto muy fundamental y de gran trascendencia para nuestros futuros clientes, es darles a conocer la cultura organizacional de nuestra empresa, uno de estos puntos es que conozcan los antecedentes de nuestra empresa, para que así ellos se sientan plenamente seguros y confiados de que estarán negociando

con una empresa seria y con gran tiempo en el mercado. Es muy importante que al momento de dar a conocer una empresa saber de dónde proviene, como fue fundada, quien o quienes son los propietarios y hace cuantos años se tiene trabajando, es por ello que los antecedentes de una empresa forman parte fundamental en el desarrollo o crecimiento de la misma.

### **3.4.3. Misión, Visión Y Objetivos.**

Otro punto de mucha importancia en nuestra cultura organizacional es dejarles en claro nuestra misión, visión y objetivos a corto mediano y largo plazo, ya que así es más claro a los resultados que se quiere llegar a la hora de trazarse un plan de actividades ya que se tiene el objetivo preciso y a donde se pretende llegar tanto los propietarios como los empleados.

**MISIÓN:** La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

**“MISIÓN:** Es su razón de ser, el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa”.

**VISIÓN:** la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

**VISIÓN:** A dónde quiere llegar la empresa en corto, mediano y largo plazo reflejado en una situación ideal y que se lograra un impacto muy positivo según opinan los expertos si se redacta un presente afirmativo (“somos una empresa... que utiliza... para satisfacer...”) ya que así los integrantes de la firman comprometen sus acciones actuales a lograrla” (BANCOMEXT, 2002:7).

**OBJETIVOS:** Es el resultado a donde se pretende llegar en el término de la actividad que se esté realizando.

#### **3.4.4. Portafolio De Negocios.**

Es necesario dar a conocer la diversidad de productos que la empresa maneja o produce ya que muchas veces nada más nos enfocamos a uno solo cuando la empresa puede abastecer más necesidades que se tenga es por ello que se podría hacer un listado o un catálogo impresa de la variedad de los artículos que esta ofrece al público además de el o los artículos más demandantes.



Portafolio de negocios o cartera de negocios es la variedad de productos o negocios de la empresa. Como la búsqueda para el desarrollo empresarial es constante, se debe desarrollar una estrategia de diversificación que permita optimizar la creación de valor económico. Un proceso eficaz de gestión de la cartera de negocios exige analizar periódicamente la creación de valor por parte de cada una de las unidades de negocio, y comprobar la coherencia con la visión estratégica de la empresa que en su momento se definió.



Es necesario conocer en qué negocios se está creando valor y cuáles lo están destruyendo, entender cuál es el valor adicional que aportan los planes estratégicos presentados por las unidades de negocio y fijar los parámetros de seguimiento que permitan medir el avance logrado. Comprende las divisiones, líneas y unidades estratégicas de un negocio. Todos los elementos están relacionados debido a que todos buscan alcanzar los objetivos generales de la empresa.

([http://www.portafolio.us/maletines/valijas/fabricacion/portafolio\\_de\\_negocios/](http://www.portafolio.us/maletines/valijas/fabricacion/portafolio_de_negocios/))

“CATÁLOGO DE PRODUCTOS: Este elemento proyecta tanto la imagen de la empresa como la de sus productos, así funciona como una importante representante de la empresa. Un catálogo de producto cumple con la labor de enlazar los productos de una empresa con los clientes. En este medio impreso se puede incluir información gráfica y textual muy detallada de los productos: dimensiones, colores, funciones, ventajas sobre los productos similares, precio, condiciones de pago, etcétera.” (BANCOMEXT, 1996:53).

“PORTAFOLIO DE NEGOCIOS: Comprende las divisiones, líneas y unidades estratégicas de un negocio. Todos los elementos están relacionados ya que buscan alcanzar los objetivos generales de la empresa.”

([www.babylon.com/definicion/portafolio de negocio-spanish-6k](http://www.babylon.com/definicion/portafolio-de-negocio-spanish-6k)).

### **3.4.5. Cadena De Valor Y Procesos Medulares.**

Es muy importante que demos a conocer a nuestros clientes todo el procedimiento y materiales por el cual es llevado a cabo nuestro producto, y como es que se va elaborando, para que así pueda tener la confianza de que el producto que le ofrece la empresa se está elaborando con los ingredientes y la tecnología de la mejor calidad.

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Cada empresa es un escenario en el

que se concentran muchas actividades que se interrelacionan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Dichas cadenas pueden ser representadas usando la cadena de Valor. Por tanto la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son el reflejo de su historia, de las estrategias que ha empleado, del enfoque que ha implementado para construir su desarrollo.

Así es como una cadena de valor marca la trayectoria estratégica de la empresa debido a que determina la forma de análisis de la actividad empresarial con la cual es posible descomponer a la empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra solamente cuando la empresa ha desarrollado e integrado todas las actividades de su cadena de valor de manera menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por nueve categorías de actividades genéricas eslabonadas en formas bien definidas. Las actividades en una cadena de valor están eslabonadas unas con otras junto con las actividades de sus proveedores, canales y compradores.

(<http://www.eumed.net/libros/2010f/851/Como%20se%20define%20la%20cadena%20de%20valor.htm>)



“Cada empresa consta de una serie de actividades desarrolladas para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar los productos de la empresa. La cadena de valor descompone a la empresa en nueve actitudes que crean valor, con el propósito de entender el comportamiento de los costos en negocios específicos y las fuentes potenciales de diferenciación de la competencia.

Con este concepto de la cadena de valor, la empresa debe estudiar sus costos y desempeño para cada actividad que crean valor, buscando la forma de mejorarlos. Además, debe estimar los costos y la actuación de los competidores que le servirán como punto de comparación. En la medida que la empresa pueda realizar ciertas actividades mejor que la competencia, podrá contar con una ventaja competitiva.”

([admindeempresas.blogspot.com/2007/07/generacion-de-valor-cadena-de-valor-de.html-58k](http://admindeempresas.blogspot.com/2007/07/generacion-de-valor-cadena-de-valor-de.html-58k)).

### **3.4.6. Organización Actual Y Equipos Directivos.**

En la actualidad es muy importante tener una empresa bien organizada y estructurada, sobre todo que estén bien definidos los puestos y las jerarquías, que en ella se manejen los niveles de jerarquía que se tiene, quien es el que hace las cosas, quien supervisa, etc...

Ya que así es más fácil el saber a quién dirigirse a la hora de que exista una duda o problema. La estructura de una empresa muchas veces se maneja con un organigrama que indique los puestos que ocupa cada persona dentro de la misma es muy recomendable si esta cuenta con demasiados trabajadores o distintas actividades a realizar.

“ORGANIZACIÓN: Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (RODRÍGUEZ, 1999:228).

“ORGANIZACIÓN: Son los medios a través de los cuales la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas”. (CHIAVENATO, 1890:12).

“SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN: Consiste en la forma de cómo debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, es el grado de centralización y descentralización, etc.” (REYES, 1978:74).

### 3.4.7. Fortalezas Y Debilidades.

Como en toda empresa que está en funcionamiento se le pueden conocer sus fortalezas y sus debilidades que estas muchas veces es la competencia directa o indirecta que se puede tener, es por ello que se debe de trabajar en conjunto para lograr que la empresa sea una de las principales competidoras de nuestro país para que así mismo pueda fortalecer cualquier debilidad que se tenga.

Esto se prevé con el análisis **FODA**.

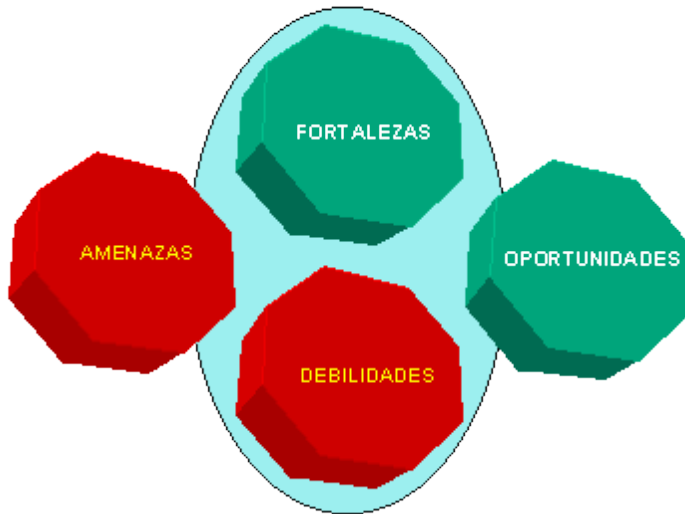
**Fortalezas.** Lo que mantiene fuerte a la empresa, lo que la hace crecer.

**Oportunidades.** Cuando se presenta la oportunidad de crecer o incrementar las ganancias es necesario estar alertas.

**Debilidades.** Lo que hace a la empresa vulnerable ante cualquier cambio que se desee tener para mejorar y muchas veces e crees que pueden ocurrir perdidas en ellas.

**Amenazas.** Cuando se tiene la competencia directa o indirecta de productos o servicios que se tiene al momento de la comercialización.

## EL ANALISIS DOFA



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### **Fortalezas y Debilidades**

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

## **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**



Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

(<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>)

### **3.5 Elementos De Un Plan De Exportación.**

Exportar requiere motivación, compromiso y paciencia, cada día se escucha acerca de las maravillosas oportunidades que ofrecen los mercados del mundo y siempre sonamos con participar en ellos de modo creciente y sin exponernos a los riesgos, que por supuesto, también existen.

Para hacer de ese sueño una realidad, lo primero que es indispensable hacer es una evaluación objetiva acerca de las fortalezas y debilidades de nuestra empresa, definiendo cuáles son sus ventajas competitivas de donde

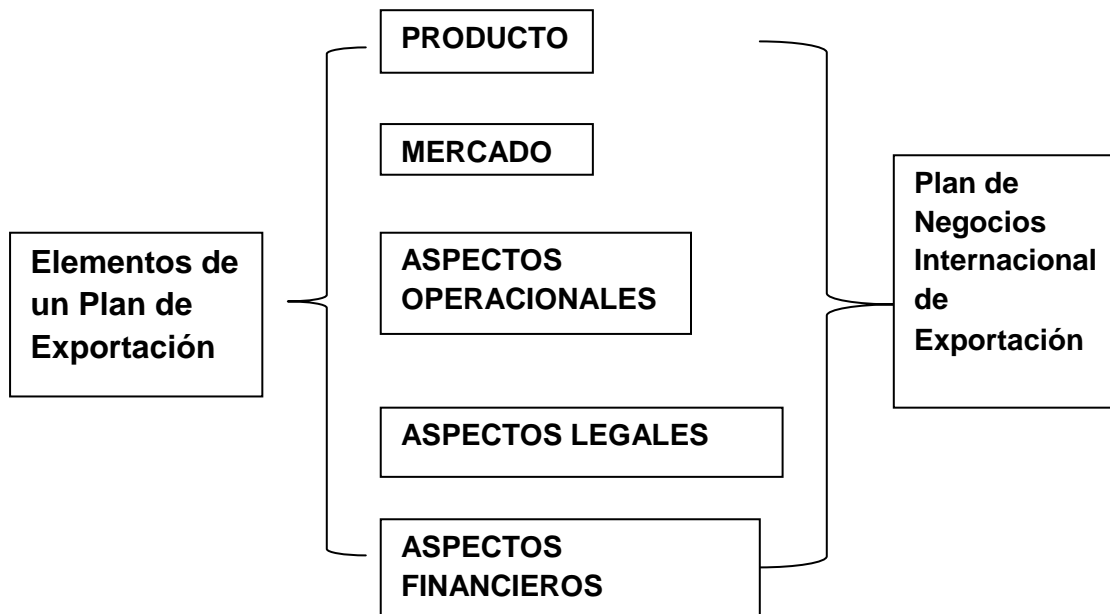
proviene; después tenemos que hacer una evaluación más detallada del producto que pensamos exportar, y una vez más, definir cuáles son sus ventajas con respecto a los productos de la competencia.

Después, se tienen que medir y evaluar las oportunidades que ofrecen los mercados, seleccionando aquellos en donde creemos que será más conveniente participar en el corto plazo, pero sin perder de vista el mediano y largo plazo.

Se tiene además que estudiar con más detalle y cuidado el mercado seleccionado para poder definir los objetivos y metas, y asignar los recursos necesarios al proyecto a modo de alcanzar las ventas, la penetración y obtener los márgenes esperados. Para esto, es indispensable definir una estrategia de entrada a los mercados y planear adecuadamente la forma de operación más aconsejable.

Todo lo anterior se recoge en una sola frase: Plan de Exportación.

(TRONCOSO, 2007: 13)



**FUENTE:** Elaboración propia basada en Troncoso.

### 3.5.1 Producto.

Una vez efectuado el análisis de las fortalezas y debilidades de su empresa, tiene que proceder a determinar cuáles son las características de su producto que le han permitido posicionarse en el mercado doméstico y cuáles de ellas pueden representar una ventaja en los mercados de exportación a los que pretende entrar.

Por supuesto que las condiciones de los mercados extranjeros no son del todo similares a las que usted ya conoce en su propio país. Algunos aspectos relativos al macro-entorno económico/demográfico, político/legal, social/cultural y tecnológico/natural varían de una nación a otra. Así mismo, la competencia, la opinión pública, la cadena de proveedores y las empresas intermediarias son diferentes y se comportan de modo distinto a lo que usted está acostumbrado.

Por todo ello, es indispensable que reexamine el producto que desea exportar –como si no lo conociera- y lo describa con detalle, tanto desde el punto de vista arancelario, económico y de comercio exterior, como con un enfoque de mercadotecnia; es decir, tratando de identificar que necesidades y deseos satisface, que valor y utilidad representa para el cliente o el consumidor y, consecuentemente, que otros productos son competidores directos o indirectos del suyo.

### **3.5.2 Mercado.**

Lo ideal sería, por supuesto, que hablara bien el idioma correspondiente y conociera la cultura de negocios que allí prevalece y que, además, pudiese desplazarse físicamente hasta allá para efectuar un primer viaje de reconocimiento.

Sin menospreciar lo valioso de una experiencia semejante, lo que, de todas formas, es indispensable hacer antes de realizar dicho viaje (o en vez del mismo) es intentar realizar un estudio de mercado, a partir de fuentes documentales o “de escritorio”, como frecuentemente se le llama, para distinguirlo de uno “de campo”.

Gracias a la actual riqueza de informaciones disponibles en la red, ahora se pueden conocer con mucho detalle las características sobresalientes de un mercado, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, sin haber puesto un

pie en ese país. Evidentemente, el costo de realización de un estudio como el que se describe es mucho menor que uno de campo, aunque la comparación solo considere el gasto de tener que desplazarse físicamente, sea usted mismo o uno de sus colaboradores, al país extranjero en cuestión.

### **3.5.3 Aspectos Operacionales.**

Ahora, basándose en todo lo que ya conocemos acerca de la empresa, de su producto y del mercado, tenemos que definir que decisiones tendrá que tomar y que acciones emprender para que su proyecto de exportación se convierta en una realidad en los plazos establecidos por usted mismo.

Por un lado, tendrá que fijar sus objetivos y metas en el mercado seleccionado y ya estudiado; por otro identificar cuales adecuaciones tendría que efectuar en su mezcla de mercadotecnia para ofrecer no solo un producto competitivo, sino una estrategia integral de marketing que se traduzca en mayor valor para sus clientes y consumidores, sin descuidar los aspectos de un adecuado posicionamiento en el mercado; y, finalmente, detectar y evaluar las varias opciones que existen para cotizar, transportar, asegurar, envasar y embalar su producto, así como para contratar, negociar y definir la forma de pago. Todo ello lo conducirá, finalmente a la elaboración de su programa de actividades a corto plazo que le permitirá definir qué hacer, quien lo debe hacer, cuando se hará y cuanto costara hacerlo.

#### **3.5.4 Aspectos Legales.**

Debemos de tener una idea panorámica del marco legal dentro del cual se inscriben las operaciones de comercio exterior en su país, ejemplificando con el caso mexicano. Obviamente, las operaciones de importancia están sujetas a más regulaciones y controles que las de exportación; sin embargo ambos flujos se encuentran íntimamente ligados y, en muchas ocasiones, no es posible separarlos ya que la exportación depende de la importación, como es el caso típico de la industria maquiladora de exportación en México.

#### **3.5.5 Aspectos Financieros.**

Esta es la última parte en la metodología para elaborar un Plan de Exportación. Hemos pasado por varios capítulos los cuales nos han ayudado a ir recopilando información útil e importante, durante estos capítulos pudimos evaluar nuestra empresa y determinamos sus principales fortalezas y debilidades. Luego sometió a un cuidadoso escrutinio todas las características de su producto (en el sentido más amplio), con el propósito de detectar cuáles podrían ser sus ventajas competitivas. Ahora podremos conocer un poco sobre el aspecto financiero del producto que se desea exportar y algunos costos de la empresa. (TRONCOSO, 2007: 17)

### **3.6 Producto.**

Todos sabemos que lo primordial de una empresa es vender un producto o servicio a sus clientes, en este caso el producto que esta empresa está ofreciendo debe de tener la calidad que los clientes están exigiendo. La calidad que este tenga para que sea atractivo para el cliente a la hora de conocerlos o adquirirlos ya que es lo que mueve a la empresa y a los trabajadores, se necesita tener una buena producción y mano de obra suficiente para poder abastecer los pedidos al plazo fijado.

“Es una combinación o conjunto de características unidas en una forma fácilmente identificable, que el comprador puede identificar como algo que le sirve para satisfacer sus deseos y necesidades”. (RODRÍGUEZ, 1999:295).

“Es el ingrediente básico del proceso de intercambio. La esperanza de que se obtendrá satisfacción por medio de intercambio, es lo que representa dicho producto, por consiguiente un producto es el foco que reúne compradores, vendedores para hacer el intercambio”. (SCHEWE, 1982:240).

### **3.6.1 Productos Competidores.**

En el mercado existe una gran diversidad de productos que compiten día a día en cuestión de precio y calidad, que en la actualidad se produce la piratería que es un producto idéntico a otro pero de menor calidad y por supuesto de menor costo y muchas veces la gente no quiere gastar tanto y se va por el precio más bajo no importando la calidad del producto que está adquiriendo, es por ello que muchos negocios van aumentando la variedad de productos para que el cliente tenga la oportunidad de escoger entre variedad y precio en un mismo lugar.

### **3.6.2 Principales Productos De Venta.**

En este punto lo principal es identificar el producto que mayor demanda tenga, para poder saber qué es lo que está moviendo a la empresa, que producto es el que genera las ganancias que esta tenga es por ello que se debe de llevar una relación de los productos que se manejen para llevar un mejor inventario.

“PRODUCTO BÁSICO: Es el que los productores normalmente fabrican como su modelo básico, sin ningún atributo sobresaliente, y que venden al menor precio sobre su línea, convirtiendo así en un núcleo de beneficio en un producto común.

PRODUCTO ESPERADO: Que es lo que los consumidores normalmente esperen de un producto, en términos de atributos y condiciones y que se ha vuelto común, y corriente en el mercado. Debido a que todas las empresas ofrecen este tipo de



productos, el consumidor elegirá aquel que le resulte más conveniente y se venda a menor precio.” (BANCOMEXT, 2002:47,48)

### **3.6.3 Normas Y Controles De Calidad.**

En todo establecimiento se deben de tomar en cuenta las normas y controles de calidad, estas deben incluirse dentro de las actividades que se realizan diariamente o incluso que exista un departamento o un encargado de revisar que se cumplan con los requisitos acordados para que no existan problemas a la hora de la producción y que el producto terminada sea de la mejor calidad

“CONTROL DE CALIDAD: Indica cómo se efectúa y si ya se ha establecido un programa en particular, de que tipo es, incluida alimentaria, buenas prácticas agrícolas o de manufacturera, etc.” (BARRADAS, 1999:5).

### **3.6.4 Mantenimiento Y Respaldo Al Producto.**

Cada que se realiza un pedido o una venta se debe de tener en cuenta que los productos muchas veces pueden llegar a dañarse en poco tiempo o que al momento de enviarlos pueden romperse o extraviarse en fin, uno debe de tener la

precaución de saber qué hacer ante estas situaciones y que el cliente sea el que quede satisfecho para que siga confiando en la empresa y los productos sean de su total agrado, por eso se debe de dar garantía y respaldarla al momento de que el cliente la necesite y que ese no sea un problema de pérdida ya que si es constante los clientes que lo necesiten es porque algo ocurre con los productos y se necesitara revisar cuidadosamente el proceso de producción y empaque de los mismos.

“RESPALDO DEL PRODUCTO O SERVICIO: Detalla el respaldo o mantenimiento ofrecido con el producto a exportar (garantía, refacciones, instrucciones de su ensamble, crédito, entrega a domicilio, instalaciones, etc.) (Ibíd.: 5).

“GARANTIA DE PREEMBARQUE: Con esta garantía se protege al exportador contra la pérdida neta ocasionada por la imposibilidad de exportar los bienes como consecuencia de riesgo (político, catastrófico, y comerciales) en el país del importador a los que se encuentra expuesto durante el proceso productivo de su oferta exportable.

A los intermediarios financieros se les protege contra la falta de pago de sus acreditados como consecuencia de la configuración de riesgos de carácter comercial”. (BANCOMEXT, 1996:123).

### **3.6.5 Costo De Producción.**

Cuando una empresa se dedica a la producción se deben de tener en cuenta los costos que se implica, tanto en materiales como de mano de obra, así como la electricidad que esta se ocupe a la hora de la elaboración de dicho producto y de ahí parte para saber en cuanto la vamos a vender para poder recuperar esos gastos y poder obtener ganancia.

“Valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien, incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajo en su proceso. Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios; se consideran aquí los pagos a los factores de la producción: al capital, constituido por los pagos salarios y prestaciones a obreros y empleados así como también los bienes y servicios consumidos en el proceso productivo (materias primas, combustible, energía eléctrica, servicios, etc.”  
([www.definicion.org/costo-de-produccion-5k](http://www.definicion.org/costo-de-produccion-5k))

### **3.6.6 Valor Al Cliente Y Ventajas Competitivas.**

Cuando dichos productos estén terminados y listos para su venta o distribución estos ya deben de tener el precio final y debe de estar en el rango de la competencia para que el cliente pueda comparar precio y calidad.

“PRECIO: Es el valor de un producto o servicio expresado en dinero. El precio puede determinar, en un momento dado, la demanda de un producto; además la posición favorable o desfavorable de la empresa con respecto a la competencia. Por lo tanto, el precio tiene una considerable importancia sobre las ventas de la empresa y sus beneficios.” (RODRÍGUEZ, 1999:295).

- Para **Philip Kotler y Gary Armstrong**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el **precio** es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el **precio** es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".
- **Patricio Bonta y Mario Farber**, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", definen el **precio** como "la expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor. Por ejemplo, una margarina del tipo light tiene un costo menor que el de una margarina común; sin embargo, los consumidores perciben cualquier producto "bueno para la salud" como algo de valor superior. El consumidor considera más coherente este mix: mayor valor adjudicado al producto en cuestión, mayor precio. (Por tanto), una margarina light más barata (que la común) no sería creíble".
- El **Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.**, define el **precio** como el "valor de intercambio de bienes o servicios. En marketing el **precio** es el

único elemento del mix de marketing que produce ingresos, ya que el resto de los componentes producen

- costes". (<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>).

“COMPETENCIA: En un sentido comercial, es la existencia de dos o más empresas, antagonistas que ofrecen un producto similar o igual al mismo mercado”. (RODRÍGUEZ, 1999:294).

La competencia perfecta es un tipo o modelo de mercado en el que existen numerosos vendedores y compradores que están dispuestos a vender o comprar libremente entre ellos productos que son homogéneos o iguales en un mercado dado (como el mercado del cobre, de la madera, del trigo u otras materias primas, productos agrícolas, valores financieros o productos que son bien conocidos y estandarizados), pero, sin tener influencia distinguible en el precio de venta porque este es fijado de manera impersonal por el mercado; en el cual, la información circula de manera perfecta de tal forma que los compradores y vendedores están bien informados. Además, en este tipo de mercado los vendedores no dedican mucho tiempo a elaborar una estrategia de mercadotecnia ni a implementar actividades relacionadas con ésta, como la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios y programas de promoción, porque desempeñan una función insignificante o ninguna en absoluto. Finalmente, y teniendo en cuenta las condiciones anteriormente descritas, los vendedores tienen una curva de demanda horizontal o perfectamente elástica.

(<http://www.promonegocios.net/mercado/competencia-perfecta.html>).

### **3.7 Mercado.**

El mercado es un lugar donde la gente puede identificar los productos que se desean consumir y es ahí en donde existe mayor competencia y diversidad de artículos a diferentes precios es así donde los vendedores deben aplicar estrategias de venta para que la gente los posicione como sus favoritos tanto en calidad como en precio.

“Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto” (KOTLER, 1989:10).

Es un conjunto compuesto principalmente por dos elementos: La oferta (compradores) y la demanda (vendedores). Ambos se constituyen en las dos fuerzas que mueven el mercado. Sin embargo, deben cumplir algunos requisitos. En el caso de la demanda, debe estar compuesto por compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad o deseo, capacidad económica para satisfacerlo y voluntad para comprar. En el caso de la oferta, debe tener un producto (bien tangible, servicio, lugar, idea) que satisfaga las necesidades de los compradores.

Es un lugar (físico o virtual) en el que se producen procesos de intercambio, por ejemplo, un X producto a cambio de una determinada suma de dinero. (<http://www.promonegocios.net/mercado/que-es-mercado.html>).

“Es el conjunto de personas o consumidores que están dispuestos a adquirir un producto o servicio determinados o a quienes se les pueda persuadir a que lo compren” (RODRÍGUEZ, 1999:291).

Para llevar a cabo un plan de exportación se deben de tener en cuenta muchos factores como son:

- A donde se quiere mandar el producto.
- Que tramites se necesitan y donde se solicitan.
- Si es a Estados Unidos, en que idioma se maneja el papeleo y los tramites que se hacen.
- Que requisitos debe de tener la mercancía, es decir, con que material está permitido para la exportación y distribución de los productos.
- Como deben de ir empacados.

Así como también se debe de toar en cuenta el mercado Estadounidense, en que establecimientos se va a vender nuestra mercancía, si es que son los adecuados para la distribución o en qué lugares existe mayor competencia para que estos puedan llegar a ser conocidos y demandados fuera de nuestro país.

### **3.7.1 Situación Actual En El Ámbito Internacional Y Doméstico.**

Actualmente vivimos en un mundo de competencia, ya que existen gustos diferentes en las cosas y las necesidades de la gente siempre es varada y sobre todo si hablamos de diferentes culturas pero por eso es que debemos esforzarnos por salir adelante y que nuestros productos siempre se mantengan dentro de un estándar de calidad que el cliente exija, es por ello que es importante conocer el mercado a donde van dirigidos nuestros productos para que así mismo se pueda evaluar puntos principales de distribución y donde es que pueden darse a conocer más nuestros productos sabiendo que existe gran variedad de los mismos y de diferentes partes del mundo.

### **3.7.2 Selección Del País Meta.**

Cuando hablamos del país meta nos referimos al país al que deseamos introducir nuestros productos, este debe ser el indicado para que nuestros productos obtengan mayor demanda y por lo tanto mayor número de producción y mayores utilidades, es por ello que se debe de tomar en cuenta distintos aspectos de nuestro país seleccionado.



“SELECCIÓN DEL MERCADO META: Describe la región o país seleccionado y fundamenta porque se piensa que ahí existe oportunidad para colocar el producto o servicio”. (BARRADAS, 1995:5).

Es por eso que se tiene que hacer una investigación de mercado adecuada para darnos a conocer cuáles son los países que consumen o utilizan más este producto que vamos a exportar y así enfocar nuestra venta hacia ese destino.

### **3.7.3 ¿Que Otros Exportadores Del País Exportan Al País Meta?**

En el municipio de Apatzingán, Michoacán existen varias empresas exportadoras de aceite de limón y la cual exportan al mismo país al que nosotros pretendemos exportar, ya que el gobierno Mexicano le ha dado mucho apoyo a los productos exportadores de México y también gracias al tratado de libre comercio es que se ha logrado introducir nuestros productos a diferentes partes del mundo así como también nosotros obtener productos y servicios de otros países.

Por eso es importante conocer tanto el mercado al que va dirigido nuestros productos como los de la competencia, saber que tanta competencia y piratería que en muchos casos se da que son los mismos productos pero más baratos y de menor calidad es por ello que tenemos que tener en cuenta los productos más demandantes, a que volúmenes de producción se venden en determinado plazo, y

los precios que se tienen para poder estar dentro del rango de productos principales y de mayor venta.

### **3.8 Aspectos Operacionales.**

En este punto se verá la importancia de implementar controles adecuados para el manejo de la mercancía con la finalidad de que esta cumpla con los requisitos señalados a la hora de trasladarla, es muy importante cumplir con los puntos señalados para que nuestra mercancía pueda llegar a su destino son ningún problema.

“OPERACIONES PRODUCTIVAS: Son las que se realizan bajo las normas técnicas correspondientes, con el fin de crear los bienes o prestar los servicios que constituyen el objetivo del organismo social.

OPERACIONES DE VENTAS O DISTRIBUCIÓN: Son los que tiene por objeto hacer que los bienes y servicios cuya producción constituye el fin del organismo social, lleguen en la forma más efectiva a mano de los consumidores o usuarios que habrá de requerirlos, a cambio del correspondiente precio, que cubra los gastos y utilidades de la empresa.

OPERACIONES DE CONSERVACIÓN: Son las que se refieren a la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines

en forma tal que duren el mayor tiempo posible, y que la erogación para su mantenimiento sea la mínima.

**OPERACIONES DE REGISTRO:** Tiene por objeto fijar los resultados de la operación de la empresa en forma escrita (contable o estadísticamente), de tal manera que, en cualquier momento pueda verificarse.

**OPERACIONES FINANCIERAS:** Son las que tienen por objeto procurar el organismo social, los elementos económicos que forman la base indispensable para la adquisición, observación y operaciones de todos los elementos materiales y humanos, y enseña la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos económicos.” (REYES, 1978:65)

### **3.8.1 Definición De Objetivos Y Metas En El Mercado Seleccionado.**

Uno de los principales objetivos de toda empresa en general es que se den a conocer sus productos de una manera satisfactoria en el mercado tanto nacional como internacional, por eso es de suma importancia que nosotros como empresa exportadora cuidemos el más mínimo detalle en la hora de la elaboración de nuestro producto, para que al momento de que nuestro cliente lo utilice, quede satisfecho de la compra que hizo y así ir ganando poco a poco más clientes en el extranjero haciéndonos la mejor publicidad que existe la cual es de boca en boca, así si uno de nuestros clientes queda conforme con nuestro producto nos podrá

recomendar con otros clientes u otras empresas que necesiten de nuestro aceite de limón.

“CANALES DE DISTRIBUCIÓN: Son los medios por los cuales el productor hace llegar el producto a los consumidores finales. Es de importancia que la empresa determine cuáles serán sus canales o red de intermediarios ya que de ello dependerá la buena distribución del producto en el mercado.” (RODRÍGUEZ, 1999:297).

“PRECIO, MARGEN Y DISTRIBUCIÓN: Determina el valor promedio de la exportación mexicana del bien o servicio (en caso de existir), el valor promedio de la importancia extranjera y el valor del producto ya puesto en la bodega del comprador (“Landed cost”), diferenciando los aranceles. Además indaga a cerca de las prácticas habituales de comercialización del producto señalando número y características de los intermediarios (canales) así como los márgenes habituales de intermediación de cada uno hasta llegar a la venta de menudeo”. (BARRADAS, 1999:5).

### **3.8.2 Adecuaciones A La Mezcla De Mercadotecnia.**

Para poder dar a conocer nuestros productos e introducirlos en el gusto de la gente tenemos que ser constantes a la hora de hacer publicidad.

“MEZCLA DE MERCADOTECNIA: Es el conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la firma combina para provocar las respuesta que quiere en el mercado meta”. (KOTLER, 1989:4).

Es muy importante dar a conocer nuestros productos, salir a ofrecerlo y no esperar a que el cliente nos visite es por ello que es indispensable tener mayor propaganda para que la gente lo ubique como por ejemplo tener nuestra página web que en ella contenga la variedad de productos que tenemos así como la elaboración de los mismos, una página que sea de fácil acceso al cliente, también asistir a las ferias y exposiciones que se realicen dentro y fuera del país y en temporada alta invitar a la gente a que nos visite por medio de anuncios, volantes o trípticos.

“PLAN DE MERCADOTECNIA: Muestra las ventas esperadas en función del tiempo en unidades y pesos, para cada producto y para cada segmento del mercado. El plan de mercadotecnia es muy importante, pues los requerimientos de productos que especifica se convertirán en necesidades de manufactura tales como mano de obra y materia prima”. (SANCHEZ, 1993:63).

“PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: Comprende la clase, así como los costos de programas promocionales y medios publicitarios requeridos para generar el volumen de ventas esperado. El principal interés en este punto es el nivel a que esas actividades se conducirán. Para esto el emprendedor debe utilizar

su creatividad, consultar o investigar la publicidad que requieren los niveles de ventas esperado.” (Ibíd.: 63)

### **3.8.3 Estrategias De Entrada Al Mercado.**

Para poder lograr que nuestros productos ya sean conocidos y pedidos en el mercado, primero se tuvo que trazar un plan estratégico para lograr estar en el mercado extranjero.

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia, se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.” (KOTLER, 1989:58).

### **3.8.4 Cotización, Transporte Y Seguro.**

Es importante conocer la forma en que se cotiza el transporte y el seguro porque es uno de los puntos que se tiene que tomar en cuenta a la hora de mandar la mercancía ya que cuando se manda la mercancía el seguro se le cobra

a la línea por donde esta se va a enviar casi por lo regular es un 4% o un 6% lo que le cobra el transporte y un 3% por la garantía.

TRANSPORTE: Permite que el consumidor tenga oportunamente el producto en el estante y a buen precio; por tanto puede determinar la venta de mercancía. La transportación es uno de los factores significativos de los costos de una operación de comercio internacional y puede acarrear el fracaso o el éxito de una empresa". (BANCOMEXT, 1996:42).

"EL SEGURO DE TRANSPORTE DE CARGA: Se constituye de una serie de coberturas que tienen como propósito resarcir al asegurado por las pérdidas o los danos materiales que sufran los bienes muebles o semovientes objeto de transporte por cualquier medio y combinación de estos. Lo puede contratar quien tenga interés en la seguridad de los bienes durante su transporte el destino final". (Ibid.:4).

### **3.8.5 Envase Y Embalaje.**

"MARCA: Es un nombre, símbolo o termino que se da a todos los productos o servicios para distinguirlos y localizarlos entre los demás.

"EMPAQUE: Debe ayudar a vender el producto, sobre todo el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca, el recipiente también debe servir como medio

publicitario, aumentando el valor de producto ante el cliente; además se debe buscar que sea reciclable y si es posible, biodegradable.

“ETIQUETA: Son las formas impresas en que lleva un producto para dar información al cliente a cerca de su uso o preparación. De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), las etiquetas deben dar a conocer las características, usos, presentación y materias primas con que fue elaborado el producto. Las etiquetas no solo son exigidas por la ley, sino que pueden jugar un papel muy importante en la imagen que el consumidor construya del producto, por lo tanto, es muy importante diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento. Cabe a destacar que la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) lleva los registros de las autorizaciones de marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial, conforme a lo señalado en el capítulo de marco legal”

(ARTESANIAS,2000:177).

“LOGOTIPO: Es la figura o símbolo específico representativo de la empresa, casi siempre se contrata a una agencia especializada en el área con el propósito de realizar su diseño en forma profesional para ser adoptado después por la empresa”. (Ibíd.: 175).

“ENVASE: Es cualquier objeto o materia que encierra, protege o guarda un producto, pero no forma parte integral del mismo”. (RODRÍGUEZ, 1991:296).



### **3.8.6. Contratos Y Formas De Pago.**

Existen muchas formas de pago a la hora de hacer una venta, muchas veces puede ser en efectivo a crédito es depende de cómo se maneje la transacción entre vendedor y cliente también en muchos casos se manejan notas de venta o factura pero eso depende de cada establecimiento ya que cada quien tiene un sistema distinto a la hora de las operaciones comerciales.

“FACTURA COMERCIAL: Es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos de acuerdo con lo convenido entre las partes.” (BANCOMEXT, 1996:133).

### **3.8.7. Programa De Actividades A Corto Plazo (12 Meses).**

Es muy importante tomar en cuenta que cuando en una organización se tiene una planeación, es más probable que los objetivos y metas que se han propuesto se cumplan al plazo que se ha fijado, es por eso que una planeación a corto plazo es más factible que las que son a largo plazo ya que muchas veces estas se convierten en una actividad muy tediosa y por ser un plazo muy largo y pesado.

Ya sea la actividad productora, comercial, o de servicio, se deben de fijar metas y propósitos a lograr en determinado tiempo y tratar de cumplirlas ya que es una motivación el saber que si se puede lograr con empeño y esfuerzo, el hacer crecer nuestro negocio e incrementar ganancias y lo más importante que los trabajadores son los que hacen posible los resultados que se tengan y que mejor que estos sean favorables y así lograr el compromiso en conjunto con la organización.

### **3.8.8 Programa De Actividades A Largo Plazo.**

Nuestro programa de actividades a largo plazo, y lo que la empresa pretende hacer en un tiempo estimado de 5 a 10 años, es posicionarse entre los principales exportadores a nivel mundial del aceite de limón, teniendo como objetivo exportar alrededor de 5000 barriles anuales de dicho producto, y así conforme va pasando el tiempo ir aumentando su cartera de clientes, e ir teniendo más ganancias, y por consiguiente que la empresa Frulider para la cual estamos haciendo este proyecto de tesis, crezca estructuralmente y así ir generando nuevos empleos en esa población, y que México y especialmente el municipio de Apatzingán Michoacán, se dé a conocer mundialmente por el buen producto que produce.

### **3.9 Aspectos Legales.**

Ya entrados en este capítulo hemos podido realizar importantes avances en nuestro proceso de elaboración del Plan de Exportación. Hemos determinado las fortalezas y las debilidades de la empresa con la cual vamos a trabajar para nuestro proyecto, hemos clasificado el producto que deseamos exportar para poder obtener la información estadística indispensable y lo hemos evaluado con la mayor objetividad posible, hemos seleccionado el país meta para iniciar o expandir las operaciones de exportación, hemos estudiado el país seleccionado e identificado a sus principales competidores, además de determinar las oportunidades y amenazas que entraña dicho mercado, también hemos podido determinar sus objetivos y fijar sus metas en el mercado extranjero y se ha percatado de la importancia de los aspectos logísticos (envase, embalaje, transporte y cotizaciones).

Ahora conoceremos los aspectos legales que necesitamos y que nos pide tanto nuestro país como el país al que pretendemos exportar nuestro producto, del cual se inscriben las operaciones de comercio exterior en su país.

#### **3.9.1 Principales Leyes Y Su Jerarquía En Relación Con El Tema De Comercio Exterior.**

En México, existe diversa normatividad relacionada con las operaciones de comercio exterior que se debe considerar antes de llevar a cabo una

exportación o importación de mercancías. En orden de jerarquía, a continuación se presentan y comentan brevemente los principales ordenamientos legales que debe conocer. El principal ordenamiento que rige el comercio exterior en México es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que establece diversos artículos que determinan el manejo de la política comercial del mismo. Por ejemplo, el artículo 131 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) es la base del comercio exterior, ya que faculta a la Federación para.

- Gravar las mercancías que se importen o exporten o que se pasen en tránsito por el territorio nacional.
- Reglamentar en todo tiempo y aun prohibir, por motivos de seguridad o de policía, la circulación en el interior de la república de toda clase de efectos, cualquiera que sea su procedencia.

Asimismo, los siguientes artículos constitucionales intervienen en las operaciones de comercio exterior:

- 31, fracción IV, relacionado con los Principios Tributarios de Proporcionalidad y Equidad.
- 73, fracción XXIX, numeral 1, facultad del Congreso para establecer contribuciones en materia de comercio exterior.
- 89, fracción X, dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales, sometiéndolos a la aprobación del Senado y XIII, habilitar toda clase de

puertos, establecer aduanas marítimas y fronterizas, y designar su ubicación. Por lo que, todo tratado internacional que celebre el Ejecutivo al amparo de las facultades, debe ser aprobado por el Senado de la Republica.

Cabe señalar que, de la aplicación de este artículo 131 constitucional, surge un ordenamiento jurídico fundamental, la Ley de Comercio Exterior y su Reglamento, misma que hasta 1993, se denominó “Ley Reglamentaria del Artículo 131 Constitucional” y que, en 1994, modifico su nombre por “Ley de Comercio Exterior”. En el diagrama que se muestra enseguida, se observa el orden jerárquico de los diferentes ordenamientos legales que constituyen la base legal del comercio exterior de la operación aduanera y que se comentan en el presente capítulo. (TRONCOSO, 2007: 214)

### **Ley de Comercio Exterior.**

La actual Ley de Comercio Exterior fue publicada en el DOF del 27 de julio de 1993, reformada el 22 de diciembre del mismo año, el 13 de marzo de 2003 y el 24 de enero del 2006.

Esta Ley tiene como objetivo:

- Regular y promover el comercio exterior
- Incrementar la competitividad de la economía nacional.
- Proporcionar el uso eficiente de los recursos productivos del país.

- Integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional
- Contribuir a la elevación del bienestar de la población.

La Ley de Comercio exterior contempla lo que establece el Anexo 1ª, denominado Acuerdos Multilaterales sobre el Comercio de Mercancías, de la Organización Mundial del Comercio (OMC), principalmente en relación con los siguientes acuerdos:

- Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.
- Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio.
- Acuerdo relativo a la Aplicación del Artículo VI del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994.
- Acuerdos sobre Normas de Origen.
- Acuerdos sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias.
- Acuerdos sobre Salvaguardas.

(ibid: 216)

### **3.9.2 Ley Aduanera Y Aspectos Operacionales En Las Aduanas.**

La actual **Ley Aduanera** es el principal fundamento legal que regula la entrada al territorio nacional y la salida del mismo de mercancías y de los medios en que se transporta o conducen, el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de este o de dicha entrada o salida de mercancías. Para estos efectos, los sujetos obligados al cumplimiento de dicha ley son:

- Quienes introducen mercancías al territorio nacional o las extraen del mismo.
- Cualquier persona que tenga intervención en la introducción, extracción, custodia, almacenaje, manejo y tenencia de las mercancías.
- Los que participen en el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de este o de dicha entrada o salida de mercancías.

Actualmente existen 49 aduanas en todo el territorio. Los tipos de aduanas que existen son marítimas, interiores y fronterizas, para el despacho aduanero de las mercancías en los diferentes tipos de tráfico de mercancías; ya sea aéreo, terrestre, marítimo, fluvial, postal, por ductos, tuberías o cables.

La aduana es el ente encargado de realizar las funciones sustantivas de facilitación, simplificación y seguridad de la cadena internacional logística de mercancías del comercio exterior de acuerdo con su circunscripción territorial. Es el lugar autorizado para llevar a cabo el despacho aduanero de las mercancías que entran o que salen del territorio nacional al amparo de un régimen aduanero, a través de los diferentes tráficos. La Aduana mediante el Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria (RISAT, DOF 6 de junio de 2005), tiene la facultad de llevar cabo la recaudación de las contribuciones de comercio exterior, de la fiscalización, verificación física y documental de las mercancías, de verificar el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no-arancelarias, así como de la prevención y aplicación de

sanciones por las irregularidades detectadas, llevando a cabo las estadísticas e intercambio de información de comercio exterior, utilizando para realizar sus funciones equipo y tecnología de punta no intrusiva.

Por lo que, es en la Aduana donde se lleva a cabo el Despacho de mercancías, ya se de importación y exportación. Se entiende por despacho, el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros establecidos en el presente ordenamiento deben realizar en la aduana las autoridades aduaneras y los consignatarios, destinatarios, propietarios, poseedores o tenedores en las importaciones y los remitente en las exportaciones, así como los agentes o apoderados aduanales.

Cabe mencionar que, según datos de la Administración General de Aduanas, en el conjunto de las aduanas existentes se “mueven” diariamente en promedio:

- Mercancías por valor de 13 mil 922 millones de pesos (1,233 millones de dólares)
  - 2 mil 418 contenedores
  - 70 mil camiones de carga llenos y vacíos que entran y salen del país
  - Más de 140 mil pasajeros en aeropuertos internacionales
  - Un millón 150 mil personas que cruzan las fronteras de México
- (ibid: 225)



## Documentación Aduanera y de Comercio Exterior.

Para llevar a cabo el despacho de mercancías de importación o exportación, existe la obligación de presentar ante la Aduana, por conducto de Agente o Apoderado Aduanal, un pedimento en la forma oficial aprobada por la SHCP, el cual se debe acompañar de:

- En exportación:
  1. La factura o, en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías.
  2. Los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones y restricciones no-arancelarias a la exportación, que se hubieran expedido de acuerdo con la Ley de Comercio Exterior, siempre que las mismas se publiquen en el Diario Oficial de la Federación y se identifiquen en términos de la fracción arancelaria y de la nomenclatura que les corresponda conforme a la LIGIE. (ibid: 226)

### Elección del Agente y Apoderado Aduanal.

- Cabe señalar, que en muchas ocasiones se considera que el “Agente aduanal” es el responsable de todos los hechos que se generen de una operación de comercio exterior, en este caso, la Ley Aduanera es clara al respecto, al señalar los supuestos por los cuales es responsable dicho sujeto. Específicamente el artículo 54

de la Ley Aduanera señala que el agente aduanal será responsable de:

- La veracidad y exactitud de los datos e información suministrados.
- La determinación del régimen aduanero de las mercancías

La correcta clasificación arancelaria y de asegurarse que el importador o exportador cuenta con los documentos que acrediten el cumplimiento de las demás obligaciones que en materia de regulaciones y restricciones no-arancelarias rijan para dichas mercancías, de conformidad con lo previsto por la Ley Aduanera y por las demás leyes y disposiciones aplicables. (ibid: 232)

### **3.9.3 Programas De Fomento A Las Exportaciones.**

Como parte fundamental de las operaciones de comercio exterior, el Reglamento Interior de la Secretaría de Economía publicado en el DOF el 22 de noviembre de 2002, faculta a la Dirección General de Comercio Exterior para emitir resoluciones sobre instrumentos de apoyo a la exportación, tales como:

- Programas de Devolución de Impuestos de Importación.
- Empresas de Comercio Exterior.
- Empresas Altamente Exportadoras.
- Programas de Fomento y Operación de la Industria Maquiladora.

(ibid: 246)

## **Decreto que Establece la Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DRAW BACK).**

Es una práctica internacional el devolver a los exportadores los impuestos de importación que hubieran pagado por las materias primas, partes, componentes y demás insumos de origen extranjero que se incorporen a los productos que elaboren y que exporten. Por lo que este programa es uno de los más importantes mecanismos fiscales en materia de comercio exterior, que permite fortalecer al sector exportador.

Por lo anterior, las personas morales que realicen exportaciones definitivas de mercancías, pueden obtener la devolución del impuesto general de importación (IGI) pagado por:

- Los insumos originarios de conformidad con el TLCAN, que sean incorporados a bienes exportados a los Estados Unidos de América o a Canadá
- Los insumos que sean incorporados a bienes exportados a países distintos a los Estados Unidos o a Canadá.
- Las mercancías que hayan sido exportadas a los Estados Unidos de América o a Canadá en la misma condición en que se hayan importado.
- Las mercancías procedentes de los Estados Unidos de América o de Canadá, que únicamente hayan sido sometidas a procesos de

reparación o alteración y sean posteriormente exportadas a alguno de dichos países.

(ibid: 247)

### **Decreto para el Establecimiento de Empresas de Comercio Exterior (ECEX)**

Dicho Decreto fue publicado en el DOF del 11 de abril de 1997. Mediante este decreto se pretende promover el establecimiento de Empresas de Comercio Exterior (ECEX), a través de medidas que permitan brindarles una atención preferente, así como asistencia y el apoyo financiero necesario para la consecución de sus proyectos.

Una ECEX Consolidadora, por ejemplo, puede realizar la integración y consolidación, de manera preponderante, de exportaciones, la prestación de servicios integrales para apoyar a las empresas productoras en sus operaciones de comercio exterior, la capacitación a empresas productoras pequeñas y medianas en el diseño, desarrollo y adecuación de sus productos conforme a la demanda del mercado internacional, la exportación de mercancías que provengan de por lo menos cinco empresas productoras nacionales, entre otros.

## **Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).**

Mediante un decreto publicado el 3 de mayo de 1990 en el DOF y reformado mediante Decreto publicado en el mismo medio de difusión, el pasado 11 de mayo de 1995, se pretende establecer un programa de concertación que apoye la operación y que otorgue facilidades administrativas a las empresas altamente exportadoras.

En relación con lo anterior, para obtener el registro como empresa ALTEX ante la Secretaría de Economía, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Demostrar exportaciones por un valor mínimo anual de 2 millones de dólares o exportar cuando menos el 40% de sus ventas totales.
- Para el caso de empresas exportadoras indirectas, deben demostrar ventas anuales de mercancías incorporadas a productos de exportación o exportadas por terceros, por un valor mínimo equivalente al 50% de sus ventas totales.

Los principales beneficios en materia fiscal y aduanera que gozan las empresas ALTEX son:

- Los beneficios del Programa de Devolución Inmediata para Contribuyentes Altamente Exportadores, cuando obtengan saldo a

favor en sus declaraciones provisionales del impuesto al valor agregado. Recordemos que para efectos del artículo 29, fracción de la LIVA, una exportación se grava al 0% del IVA.

- La exención del requisito de segunda revisión de las mercancías exportadas en la aduana de salida, siempre y cuando estas hayan sido despachadas en una aduana interior

La posibilidad de nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas. (ibid: 249)

### **Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX).**

El 1º de noviembre de 2006, la Secretaría de Economía publicó en el DOF el Decreto por el que se modifica el diverso para el fomento y operación de la industria maquiladora de exportación para dar a conocer el nuevo Decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación. Dicho Decreto entro en vigor el 13 de noviembre de 2006.

Por otro lado, el nuevo Decreto IMMEX incorpora la modalidad de Tercerización, para efectos de cuando una empresa certificada, que no cuente con instalaciones para realizar procesos productivos, realice las operaciones de manufactura a través de terceros que registre en su programa.

Por otro parte, el nuevo Decremento IMMEX establece como obligación el compromiso de realizar anualmente ventas al exterior por un valor superior a 500,000 dólares de los Estados Unidos de América, o su equivalente en moneda nacional, o bien, facturar exportaciones, cuando menos por el 10% de su facturación total para poder importar temporalmente:

- Hasta por 18 meses:

Combustibles, lubricantes y otros materiales que se vayan a consumir durante el proceso productivo de la mercancía de exportación; materias primas, partes y componentes que se vayan a destinar totalmente a integrar mercancías de exportación; envases y empaques; etiquetas y folletos.

- Hasta por 2 años:

Contenedores y cajas de tráileres.

- Por la vigencia del Programa:

- a) Maquinaria, equipo, herramientas, instrumentos, moldes y refacciones destinados al proceso productivo.
- b) Equipos y aparatos para el control de la contaminación; para la investigación o capacitación, de seguridad industrial, de telecomunicación y computo, de laboratorio, de medición, de prueba de productos y control de calidad; así como aquellos que intervengan en el

manejo de materiales relacionados directamente con los bienes de exportación y otro vinculados con el proceso productivo.

c) Equipo para el desarrollo administrativo.

(ibid: 250)

### **3.10 Aspectos Financieros.**

Esta es la última parte en la metodología para elaborar su Plan de Exportación.

Hagamos, como hasta ahora, un breve repaso de lo que hemos podido avanzar. Primero evaluamos a la empresa y determinamos sus principales fortalezas y debilidades.

Posteriormente, seleccionamos un país meta y lo estudiamos “a larga distancia” para poder identificar, dentro de él, uno o varios segmentos de mercado respecto de los cuales consideramos tener fortalezas empresariales y ventajas competitivas en su producto.

El análisis que efectuamos del mercado incluyó tanto aspectos cualitativos como cuantitativos. Esto último reviste una gran importancia, pues nos permite medir el tamaño del mercado. Y finalmente, conociendo los principales aspectos reglamentarios que rigen el comercio exterior en el país, tuvimos que tomar decisiones acerca de su estrategia de entrada al mercado, así como elegir su forma de cotizar, según los INCOTERMS y definir las modalidades de la contratación internacional y de los mecanismos de pago correspondientes.

(ibid: 259)



### **3.10.1 Recursos y/o Inversiones Requeridas y Formas De Financiamiento.**

A partir de las cifras que obtuvimos en el Programa de Actividades de Corto Plazo así como de la estimación de recursos que nos serán necesarios en el mediano plazo (dos a tres años), debemos determinar la magnitud de los recursos financieros que habrá de requerir para hacer realidad nuestro proyecto de exportación. Salvo que la empresa tenga una gran fortaleza financiera y recursos líquidos suficientes, es casi seguro que tendrá que usted que disponer de recursos financieros adicionales para llevar a la práctica sus planes de exportación.

En esta parte del proyecto tiene pues que estimar el monto de los recursos adicionales necesarios, la utilización que se les dará, la manera en que los obtendrá y el costo financiero (interés) que esto le representara en caso de pedirlos en préstamo.

El balance general o Estado de situación financiera es el primero de los dos Estados Financiero básico y muestra información a una fecha determinada, acerca de los recursos y obligaciones financieras de la entidad; por consiguiente, de los activos en orden de su liquidez revelando sus restricciones; de sus pasivos atendiendo a su exigibilidad; de la revelación de sus riesgos financieros; así como del patrimonio o capital contable.

(ibid: 261)

### **3.10.2 Razones Financieras.**

Este método de análisis financiero sirve para proporcionar información acerca del desempeño de la empresa y de la situación financiera en un futuro cercano, mediante la correcta interpretación de dicha información.

Las instituciones financieras cuentan con indicadores de esta naturaleza para cada sector, subsector o una rama de las muchas empresas que existen y, de esta forma, pueden a partir de cálculos estadísticos, estimar si una empresa se encuentra por arriba o por debajo de la media o del promedio y que tan lejos estos medidores se sitúa. De esta forma, se efectúa una especie de benchmarking de la situación financiera de una empresa con respecto a la situación general que prevalece en el sector al que pertenece y pueden definir si su comportamiento financiero es sano o por el contrario débil.

Debido a que algunas de las razones más frecuentemente utilizadas son las que se comentan a continuación, se le recomienda que, al menos, trate usted de calcular estas, independientemente de la existencia de una multiplicidad de otras de naturaleza similar que también son empleadas por los especialistas. Las razones de apalancamiento, miden la relación entre los recursos propios y los ajenos, es decir, la fuerza y estabilidad financiera de la empresa. Un apalancamiento excesivo limita grandemente las posibilidades de obtener mayores créditos. Pero, por otro lado, el no hacer uso del crédito puede significarle un desperdicio de oportunidades de crecimiento.

(ibid: 270).

### **3.11 Resumen Ejecutivo**

Somos una empresa joven creada apenas hace 14 años en la ciudad de Apatzingán Michoacán, con una inversión inicial de 3,000,000 de pesos aproximadamente, conformada por 12 personas, todos originarios de este pueblo de Apatzingán. Nuestro giro en un principio era el empaque y venta del limón Mexicano (*Citrus Aurantifolia Swingle*), ahora queremos ingresar al mercado de la producción y exportación del aceite de limón Mexicano (*Citrus Aurantifolia Swingle*).

Con un equipo directivo integrado por 10 obreros, 2 contadoras, 1 cajera, 1 Gerente General, y 1 Gerente de Ventas, actualmente la empresa dispone de una capacidad para producir 1500 barriles por año, en una sola planta.

- Descripción del Negocio Propuesto.

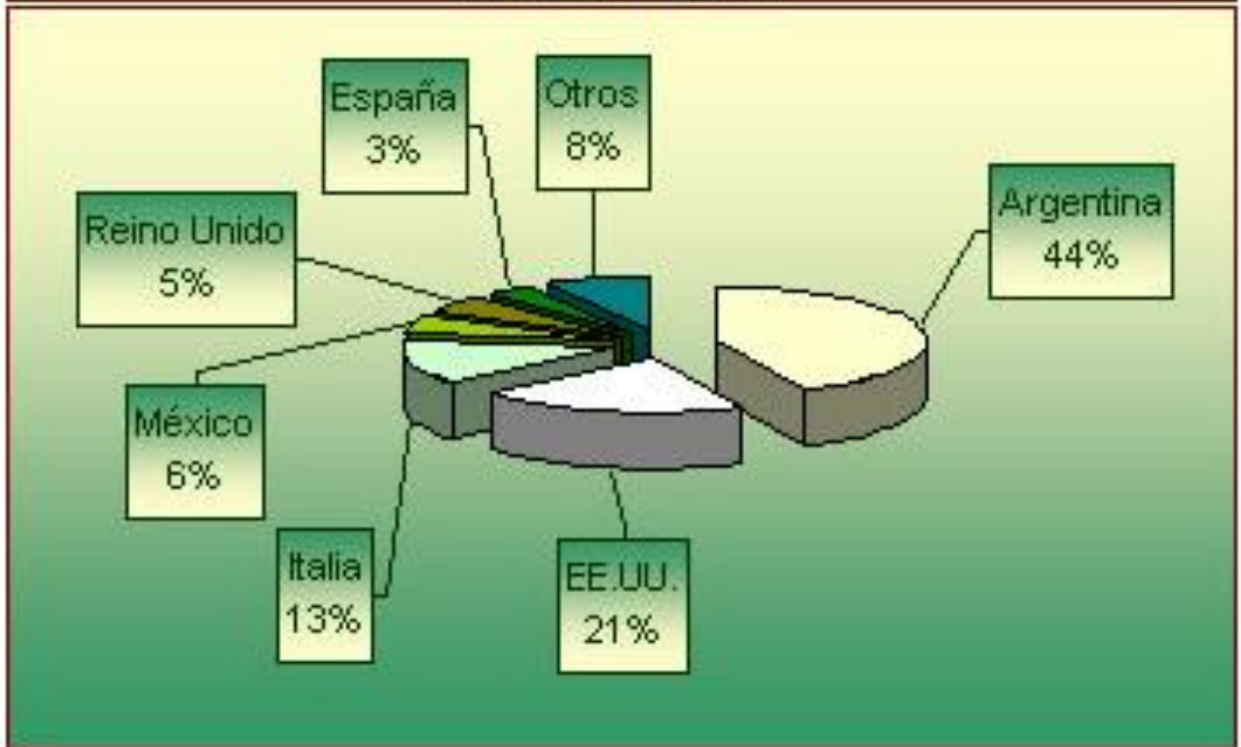
El proyecto de exportación que se presenta a continuación consiste en vender aceite esencial de limón en el mercado de Nueva York en los Estados Unidos. Aunque la planta en estos momentos no dispone con los recursos necesarios para iniciar operaciones.

- Descripción del producto.

Es utilizado como aromatizante y saborizante por la industria de la alimentación, se emplea en la fabricación de cosméticos, perfumes y productos de limpieza. En el Nomenclador común del MERCOSUR, ocupa la posición arancelaria 3301.13.00.

- Según United Nations Statistics Division (UNCOMTRADE), **las exportaciones mundiales de aceites esenciales y resinoides para el 2006 fueron de US\$1,993 millones.**
- Mientras que las importaciones **acumularon un total de US\$2,149 millones.**
- Argentina es el principal productor mundial, seguido por EE.UU. e Italia
- El volumen mundial comercializado de aceite esencial de limón promedia las 14 mil toneladas.
- Argentina es el primer exportador mundial, escoltada por Italia y EE.UU.
- El resto de los países oferentes son Canadá (3,5%), Sudáfrica (2,5%), y China (1,5%).
- EE.UU. es el principal comprador mundial de aceite esencial de limón.
- EE.UU. adquiere el 30% del volumen total importado, seguido por China que absorbe el 18% del total y que desplazó al Reino.
- Otros compradores de menor peso son Francia, Canadá, Japón, Suiza e Irlanda, que totalizan el 20% de las adquisiciones mundiales.
- Argentina es el principal proveedor de EE.UU. y del Reino Unido. Sus ventas cubren el 50% y el 30% de las demandas, respectivamente.

## Exportaciones mundiales de Aceite esencial de limón 2007



Fuente: Dirección Nacional de Agroindustria con datos de COMTRADE (Naciones Unidas).

La producción peruana de aceite esencial de limón está bien identificada en el mundo, al igual que la de México.

- Otro importante productor es Argentina pero tiene otro tipo de limón diferente al limón sutil de los países anteriores.
- En el caso de las importaciones de Europa, para el 2002 estas fueron de €685 millones de euros y para finales del 2006 se había incrementado en €722 millones, una tasa de crecimiento del 5.4% en un lapso de cinco años.
- Los principales países importadores de "aceites esenciales y resinoides":

- *Francia con el 24% del mercado europeo,*
- Reino Unido 22%,
- Alemania 15%,
- Irlanda 10%, y
- Países Bajos con el 9%.
- El Reino Unido es un importante redistribuidor en la UE.
- El país cuyas importaciones ha tendido a alza es Irlanda con un crecimiento total del 21% durante el período 2002-2006.
- Francia por su parte, sigue teniendo el liderazgo, pues en este país se encuentran las más importantes casas de fragancias y perfumes cuya materia prima dependen de los aceites esenciales para su producción
- **Principales Riesgos Previsibles.**

Por estar cabalmente enterados de las reglamentaciones aplicables a este tipo de productos y estar en posibilidades de cumplirlas integralmente, no se prevé ningún tipo de riesgo mayor que pudiere dar el producto con nuestro proyecto. Se estará estudiando cuidadosamente el mercado para detectar, a tiempo, cualquier corriente adversa en el macro-entorno, la opinión pública o el comportamiento y preferencias de nuestros clientes y consumidores de modo de adecuar nuestra oferta a la mejor satisfacción de sus expectativas y necesidades.

En este tercer capítulo tocamos el tema del plan de negocios de exportación, en este capítulo conocimos lo que son los elementos de un plan de exportación, lo cual para mi punto de vista es el lo primordial, es el punto medular en una exportación ya que conocemos todo sobre nuestro producto, la competencia, el mercado meta, los aspectos operacionales, legales etc. vimos algunos de los requerimientos que se necesitan para poder exportar, y sobre todo estos puntos que vimos nos podemos percatar sobre la viabilidad de nuestra exportación.

## **CAPITULO IV**

### **CASO PRÁCTICO.**

#### **4.1 Metodología De La Investigación.**

Hoy en día son más las empresas Michoacanas que están vendiendo sus productos o bienes al mercado extranjero, esto es de gran importancia para el país, y sobre todo para la empresa exportadora. Gracias a todas las investigaciones teóricas y prácticas que se van a realizar en el presente trabajo, se podrá determinar cuáles son los lineamientos o secuencias que se tienen que seguir para poder hacer una exportación de calidad, el cual el mayor beneficiado de las investigaciones realizadas será el dueño o socios de la empresa exportadora, ya que incrementaran sus utilidades, todo el personal de la empresa también será beneficiada si se lleva a cabo una exportación de calidad. La empresa se dará a conocer a nivel mundial gracias a la calidad de su producto y cada vez abrirá más su mercado a nivel internacional, el cual ocasionará que haya mayores ingresos para la empresa, que aumenten su línea de producción y que incremente el número de empleados en la planta, por consecuente esto nos ayudara a disminuir el desempleo y a erradicar la pobreza de nuestro país. Para que se pueda lograr todos estos planes es necesario e indispensable transmitir todos los conocimientos al personal que labora en la empresa, para que estos lleven un adecuada productividad aumente su desempeño notablemente, todos los



colaboradores de la empresa deberán ser capacitados periódicamente para que la organización tenga una mejora en sus producciones y ventas, y la empresa sea altamente efectiva, competitiva, y 100% de calidad.

El objetivo de esta tesis es el que sirva de guía para los productores de aceite de limón de la región de Apatzingán Michoacán, para conocer las dificultades a las que se pueden enfrentar al momento de que decidan comercializar su producto en el extranjero; así como los tratados, apoyos y convenios de que alguna manera benefician el comercio del aceite de limón, además de tener conocimientos de las diferentes asociaciones y organismos que brindan apoyo a los exportadores, en los servicios de asesoría o financiamiento.

#### **4.2 Objetivo General.**

Describir todos los procedimientos y pasos fundamentales para efectuar una exportación de calidad del aceite de limón, desde los trámites legales que necesita la empresa, hasta el momento de la venta con nuestros posibles clientes. Y así mismo poco a poco darnos cuentas que tan rentable puede ser nuestro negocio, que ganancias podemos obtener a corto, mediano y largo plazo y que tan viable puede ser nuestro producto en el mercado tanto nacional, como internacional.

### **4.3 Objetivos Específicos.**

- Conocer la estructura organizacional actual de la empresa.
- Establecer una cultura organizacional para la empresa exportadora.
- Identificar las etapas del proceso de producción del aceite de limón para exportación.
- Seleccionar nuestro país meta, para la venta de nuestro producto.
- Precisar todos los requisitos y certificaciones legales que se deben cumplir para que se pueda llevar a cabo una exportación del aceite de limón.
- Identificar a los organismos gubernamentales y privados dentro y fuera de la ciudad, que ofrecen apoyo a las empresas exportadoras de Michoacán y México.
- Conocer los estándares de calidad que deben tener los procesos para la elaboración del aceite de limón, así como la empresa en general.

### **4.4 Métodos De Investigación.**

Durante el marco teórico se analizó el concepto de empresa, su clasificación; así como la importancia que tiene hoy en día, se dieron conceptos de exportación, se habló sobre todos los tratados y acuerdos comerciales en los que se encuentra relacionado México, con otros países, además de dar a conocer

todas las instituciones y dependencias que brindan ayuda a las empresas exportadoras; así como los apoyos financieros y de asesoría para realizar de manera satisfactoria la exportación de sus productos.

Se realizará un trabajo de observación y entrevista a los productores y/o exportadores detectados del aceite de limón de la región de Apatzingán de Michoacán; también se le aplicará el cuestionario a las diferentes dependencias Gubernamentales y privadas que brindan apoyo a los exportadores; esto con la finalidad de identificar, dicho cuestionario se le aplicará al encargado del área de exportación o directamente al dueño de la empresa para que la información sea confiable de las empresas.

#### **4.4.1. Observación**

##### **¿Proceso De Producción De La Extracción De Aceites Esenciales De Limón?**

Del limón se pueden sacar alrededor de 8 aceites, cada uno de ellos se difiere de uno del otro; por la manera que se extrae principalmente.

1. Aceite Destilado.
2. Aceite Centrifugado A.
3. Aceite Centrifugado B.
4. Aceite Centrifugado C.
5. Stripper.
6. Esencia.

7. Aroma.

8. Desteroenados.

Ahora bien no solo podemos obtener aceites si no también se puede aprovechar el jugo de limón, que también tiene su mercado y le da un valor agregado más al limón industrial.

Proceso De Exportación.

Se empieza con permisos ante las secretarías de gobierno, los permisos ante Secretaría de Salubridad. Se tiene que conseguir un Agente Aduanal, tener contrato de compraventa internacional en Inglés y español, contratar un abogado de mercado internacional, conseguir el envase que cumpla con las normas a nivel internacional, las básculas tienen que estar certificadas por normas internacionales.

Proceso de Comercialización.

Depende mucho cuánto dinero quiere destinar la empresa a dicha comercialización y a que campo quiere llevar su comercialización. Aquí en la región de Apatzingán la mayoría de pequeños productores prefieren que su producto se les compre al contado, cosa que para los grandes consumidores no manejan este tipo de compra, por lo general el consumidor les pide a sus clientes

una estimación de precio del aceite de limón por año y se hace un contrato de la compra del aceite que se les será enviado por partes durante todo el año. El organismo que regula las importaciones de grado alimenticio es la FDA y FAO. Los medios de comunicación son muy importantes para la comercialización de cualquier producto. Tenemos una página en Internet, publicidad en Internet. A todos los posibles clientes que nos envían correos, solicitando información sobre Frulider, se les envía una semblanza de quien es Frulider, tarjetas de presentación, carta de presentación, se asisten a ferias internacionales, se llama a las embajadas de los países con los que tiene uno pensado negociar para sacar más información.

#### **4.4.2. Canales De Distribución y Su Naturaleza**

Un canal de distribución es el camino que sigue un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de su trayectoria. Se reconocen dos tipos de circuitos o canales de distribución claramente diferenciados: los que se orientan a satisfacer el consumo popular y los orientados hacia el consumo industrial. A continuación se muestran los canales de distribución de estos circuitos

<b>Canales De Distribución</b>	
<b>Productos de consumo popular</b>	<b>Productos industriales</b>
<b>1</b>	<b>2</b>

A	B	C	D	A	B	C
PRODUC TOR	PRODU CTOR	PRODUC TOR	PRODUC TOR	PRODU CTOR	PRODUC TOR	PRODUC TOR
CONSUM IDOR	MINORI STA	MAYORI STA	AGENTE	USUARI O INDUST RIAL	DISTRIBU IDOR INDUSTR IAL	AGENTE
		MINORIS TA	MAYORI STA		USUARIO INDUSTR IAL	DISTRIBU IDOR
		CONSUM IDOR	MINORIS TA CONSUM IDOR			USUARIO INDUSTR IAL

#### **4.4.3. Canales Para Productos De Consumo Popular**

**1A. Productores - Consumidores.** Este canal es el más corto, simple y rápido. Se establece cuando el consumidor acude directamente a la fábrica a comprar los productos e incluye las ventas por correo. Aunque por esta vía el producto cuesta menos al consumidor, no todos los fabricantes practican esta modalidad, ni tampoco todos los consumidores están dispuestos a ir directamente a comprar.

**1B. Productores - Minoristas - Consumidores.** Es el canal más común y su fuerza radica en contactar a más minoristas que muestren y vendan los productos.

**1C. Productores - Mayoristas - Minoristas - Consumidores.** El mayorista participa como auxiliar al comercializar productos más especializados.

**1D. Productores - Agentes - Mayoristas - Minoristas - Consumidores.** Aunque es el canal más indirecto, es también el más utilizado por empresas con menos recursos que venden sus productos a cientos de kilómetros de su sitio de origen.

## **2. Canales Para Productos Industriales**

**2A. Productor - Usuario Industrial.** Se usa cuando el fabricante considera que la venta requiere de atención personal al consumidor.

**2B. Productor - Distribuidor Industrial - Usuario Industrial.** El distribuidor es el equivalente al mayorista. La fuerza de ventas de este canal reside en que el productor tiene contacto con algunos distribuidores. Se emplea para vender productos no muy especializados, pero sólo de uso industrial.

**2C. Productor - Agente - Distribuidor - Usuario Industrial.** Es la misma situación del canal 1D: se usa para realizar ventas en lugares alejados. Todas las empresas utilizan regularmente más de un canal de distribución.

### **4.4.4 Flujo Del Proceso Productivo En Un Nivel Artesanal/Microempresa**

Se presenta el flujo del proceso productivo a nivel general, referente al producto seleccionado del giro y analizado con más detalle en esta guía. Sin embargo, éste puede ser similar para otros productos, si el proceso productivo es homogéneo, o para variantes del mismo. Al respecto, se debe evaluar en cada caso la pertinencia de cada una de las actividades previstas, la naturaleza de la



maquinaria y el equipo considerado, el tiempo y tipo de las operaciones a realizar y las formulaciones o composiciones diferentes que involucra cada producto o variante que se pretenda realizar.

La simbología utilizada es la siguiente:

O Operación

Inspección

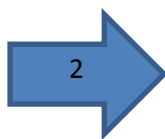
Transporte: movimiento de materiales

Δ Almacenamiento

D Demora



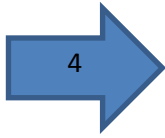
Recepción y Almacenamiento de Materia Prima



Transporte al Área de Lavado



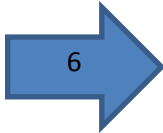
Lavado y Selección



Transporte al Área de Extracción



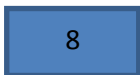
Extracción



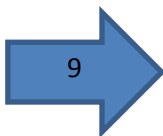
Transporte al Área de Centrifugado



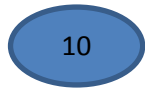
Centrifugado



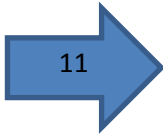
Inspección



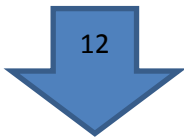
Venta de Subproductos



Envasado y Etiquetado



Transporte a Bodega



Almacenamiento

A continuación, se presenta una explicación del proceso productivo a nivel microempresa/artesanal:

**1. Recepción Y Almacenamiento De La Materia Prima:** El limón es recibido y almacenado en cajas de campo (cajas de madera). El limón puede permanecer almacenado por un período de hasta 15 días, dependiendo de su estado.

**2. Transporte Al Área De Lavado:** Se realiza mediante carritos conocidos como diablos, los cuales transportarán las cajas de campo con el limón.

**3. Lavado Y Selección:** El limón se deposita en una tina con agua en donde empleados con cepillos comunes de raíces o de cerdas de plástico, darán una cepillada superficial al limón, desechando aquellos que presenten descomposición o putrefacción.

**4. Transporte Al Área De Extracción:** Este transporte se realiza por medio de cajas de campo por los empleados, los que vacían el limón lavado en la prensa hidráulica.

**5. Extracción:** Mediante prensas hidráulicas el limón es exprimido rompiendo las celdillas que contienen el aceite. La emulsión (jugo-aceite) sale por una tolva de salida donde hay cubetas que la reciben y la cáscara, bagazo y semillas salen por un orificio de la prensa y se destinan a subproductos como alimento de ganado.

**6. Transporte Al Área De Centrifugado:** El transporte de las cubetas lo realizan manualmente los trabajadores, ellos mismos vierten la emulsión en la tolva de recepción de la centrifugadora.

**7. Centrifugado:** La máquina centrifugadora separa a altas velocidades el jugo del aceite formando una composición que pasa finalmente a otra centrífuga de más altas revoluciones donde se obtiene, en un depósito el aceite centrifugado.

**8. Inspección:** Se estudian las propiedades organolépticas de una muestra del aceite, las características que se verifican son el aspecto, el olor, el color y el sabor.

**9. Envasado Y Etiquetado:** El depósito de la centrífuga cuenta con una llave que sirve para envasar el producto. El envasado se realiza en envases de vidrio o de plástico ahumado para proteger el producto de la luz. Inmediatamente después de que se envasa el producto, se etiqueta con la ayuda de una etiquetadora manual y los frascos se introducen en cajas de cartón para facilitar su manejo.

**10. Transporte A La Bodega:** El producto terminado se transporta a la bodega por medio de diablos.

**11. Almacenamiento:** El producto terminado es almacenado en la bodega tomando en cuenta la influencia en el producto de la luz, la humedad, la temperatura y del oxígeno atmosférico.

#### **4.4.5 Un Día Tradicional De Operaciones**

El proceso productivo para la elaboración de aceite esencial de limón se hace de forma continua coordinando cada una de las operaciones. Por regla general la pequeña empresa opera un solo turno de trabajo, el cual empieza a la 8:00 horas y concluye a las 16:00 horas. Al inicio del día se verifica la asistencia del personal, las condiciones sanitarias de los equipos, accesorios y utensilios requeridos para el proceso de elaboración, así como las necesidades de mantenimiento y reparación del equipo.

Al terminar cada actividad del proceso, se continúa con la otra, de tal manera que no se pierda la continuidad del mismo, tal como se indica en la explicación a detalle del proceso productivo. En el transcurso del día, el encargado del control de calidad realiza muestreos del producto, verificando periódicamente la calidad del producto en las etapas del proceso. Al medio día se les proporciona una hora a los trabajadores para que procedan a tomar sus alimentos. Al finalizar el día se evalúa el cumplimiento de las metas establecidas y se revisa que se efectúen las operaciones de limpieza diaria de los equipos y utensilios empleados en el día, utilizando agentes limpiadores normales.

## **Calidad En Procesos y Productos**

Calidad es cumplir con los requerimientos de los clientes estableciendo normas y estándares para hacer las cosas bien por lo que es equivalente al nivel de satisfacción que le proporciona a su consumidor y que está determinado por las características específicas del producto o servicio. La calidad es el conjunto de características que confieren a un elemento, producto o servicio la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita.

## **Aspectos De Un Producto O Servicio Que Más Influyen En Su Calidad**

Sin duda, los principales criterios para alcanzar la calidad son:

- Satisfacción de las expectativas de los clientes.
- Cumplimiento permanente de las normas y especificaciones técnicas del diseño.

## **Sistema De Calidad**

Un sistema de calidad es el conjunto de directrices, políticas y requisitos que debe reunir una empresa con objeto de dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente para un producto o proceso.

Los sistemas de calidad se diseñan para establecer y facilitar las tareas productivas de la empresa, mediante métodos relacionados con la rama productiva que permiten controlar, evaluar y resolver, de manera permanente, el proceso de producción y los problemas inherentes, involucrando en ello los aspectos directos e indirectos de la calidad.

### **¿Qué Debe Hacerse Para Mejorar La Calidad De Un Proceso O Producto?**

Aunque existen numerosas escuelas de administración empresarial centradas en la calidad, los puntos comunes más importantes para lograr el mejoramiento de un proceso o producto son:

- En todo momento debe pensarse primero en la satisfacción de los requerimientos de los clientes (escuchar la voz del cliente).



- El mejoramiento de la calidad se logra mediante la eliminación de los desperdicios y las causas de los problemas del sistema. Esto conduce a mejorar la productividad.
- La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- Toda persona desea ser involucrada en la organización y hacer bien su trabajo.
- Toda persona quiere sentirse como un contribuyente importante de la organización.
- Para mejorar un sistema es mejor trabajar en equipo que individualmente.
- Un proceso estructurado para la solución de problemas se logra con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores resultados que uno no estructurado.

### **¿Cómo Puedo Mejorar Mi Oferta En Términos De Calidad?**

Mediante un sistema de aseguramiento de calidad es posible mejorar la oferta de productos o servicios para los clientes, cumpliendo una parte o la totalidad de los requisitos que establece la metodología. Para estar en condiciones de competir con otros proveedores, es necesario dar mayores garantías a nuestros clientes potenciales, tanto en términos de costos, como en tiempos de entrega y servicio

posventa, por lo que contar con los elementos del sistema de calidad es un indicador de que nos encontramos en el camino correcto hacia la calidad.

### **¿Cómo Puedo Mejorar Mi Demanda En Términos De Calidad?**

Quien está interesado en desprenderse de una parte de sus procesos industriales, ya sea porque le resulte más rentable o le ofrezca alguna ventaja en particular, debe buscar un proveedor confiable con quien establecer una relación de negocios de largo plazo y que le asegure los niveles de calidad requeridos

**Certificación.-** Una vez cubiertos los requisitos anteriores, la empresa deberá buscar la certificación de algún órgano acreditado para ello; esto le permitirá mostrar a sus clientes que sus productos o servicios reúnen las condiciones de confiabilidad que cualquier consumidor necesita.

Para cumplir los objetivos antes descritos, el empresario debe:

- Establecer un compromiso definitivo para impulsar las prácticas de calidad en toda organización. Crear la política de calidad.
- Definir la misión de la empresa y decidir qué se pretende alcanzar en términos cuantitativos y cualitativos medibles. Mantener una visión de corto, mediano y

largo plazos, con el fin de encauzar las energías y potencialidades de la organización hacia sus objetivos particulares.

- Hacer un balance de las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de sus recursos, para aprovechar al máximo sus potencialidades.

- Consultar asesores expertos que los orienten en la planeación, desarrollo, implantación y mantenimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad, y en un proceso de mejora continua.

- ***Involucrar a todos los miembros de la organización*** en la política de calidad y fomentar la integración de grupos de trabajo ***que se responsabilicen de documentar el sistema de aseguramiento de calidad.***

- Designar a un responsable operativo del sistema que tenga la facultad de tomar decisiones en todo lo referente a su implantación y desarrollo.

- ***Informar a los clientes los propósitos de la empresa y el compromiso que se tiene con la calidad.***

- ***Mantener una evaluación permanente*** de los aspectos relacionados con la calidad, y ***determinar las acciones correctivas y preventivas necesarias.***

- Una vez implantado el sistema de calidad y aprobadas las auditorías de implantación que demuestran el funcionamiento correcto del sistema, solicitar al organismo pertinente la certificación ISO-9000.

#### 4.4.6. Relación de Equipo Principal A Escala Artesanal-Microempresa

De manera general se consigna el nombre de la maquinaria y equipo principal para la operación normal en el giro, así como su capacidad y valor referencial. No se consideran los precios a los que se podrían obtener en un mercado de maquinaria y equipo usados en renta.

<b>NOMBRE DEL EQUIPO</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Costo aproximado (\$)</b>
Tina de recibo	500 kg	26,550
Prensa Hidráulica		33,200
4 Carretillas o Diablos		5,300
Olla Galvanizada		4,000
Bomba Centrífuga	100 lts/2 HP	5,300
<b>TOTAL:</b>		<b>74,350</b>

El equipo mínimo a considerar en este tipo de empresa es el siguiente:

<b>Nombre del equipo</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Costo aproximado (\$)</b>
2 Transportadores de Banda		46,450
Tren de Cepillos		7,950
Prensa Hidráulica helicoidal		59,750
Bomba de agua		13,250
Caldera		19,900
<b>TOTAL:</b>		<b>147,300</b>

## Relación Y Especificaciones Del Equipo Auxiliar Y Accesorios De Apoyo

El equipo auxiliar y los accesorios de apoyo para la operación de la planta incluyen, entre otros:

<b>Nombre del Equipo Auxiliar</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Costo aproximado (\$)</b>
Camión para entrega	3 a 5 Ton	331,900
Automóvil		132,750
Mobiliario y equipo de oficina	Lote	66,400
Equipo de Cómputo	Lote	39,850
<b>TOTAL:</b>		<b>570,900</b>

### ¿Qué Resultados Han Obtenido Hasta El Día De Hoy?

Nos hemos dado a conocer internacionalmente, se abrió otra área de aceite centrifugado tipo A (no es lo mismo que el destilado), nos hemos ganado la confianza de nuestros actuales clientes poco a poco, al igual que el respeto de nuestros competidores locales, más experiencia.

## **¿Que Es Lo Que Más Se Les Ha Complicado Hasta El Día De Hoy?**

Abrir mercado, conocer bien con el tipo de cliente que se está tratando por primera vez, pedir referencias de él, saber los precios en el mercado internacional, conocer más los países que producen el mismo producto que nosotros y de esta manera saber competir. Que los dueños vayan aceptando el cambio de vender nacionalmente a lo que es el mercado internacional, es totalmente diferente, que se está negociando con gente con costumbres e ideas diferentes a nosotros. Hacerles ver a los socios que se requiere de **capacitación**, para tener un mejor conocimiento, y de esta manera todos los involucrados estemos sintonizados en el mismo canal, y los errores sean menores; así, y solo así vamos a poder recortar gastos innecesarios y de esta manera seremos más productivos.

## **¿Qué Es Lo Que Más Les Piden Los Clientes Sobre Su Producto Antes De Entablar Una Negociación o Pedido?**

Como todo en la vida, todos somos consumidores y como clientes lo primero que buscamos en algo que queremos comprar es: precio, calidad, en nuestro caso, que tan serio somos como empresa, si cumplimos con todo lo que les decimos, si somos una empresa respetable, si contamos con la capacidad que les estamos ofreciendo. También ellos piden referencias de nosotros. Nuestros clientes quieren asegurarse que les vamos a cumplir, porque también sus clientes les exigen.

## **¿Cuáles Son Los Lineamientos, Reglas o Certificados Que Deben De Tener Por Ley Para Poder Llevar a Cabo Una Exportación?**

Existen varios requisitos que se necesitan para poder exportar, como desde la razón social hasta certificados de calidad, en este caso del aceites existen como seis diferentes certificados entre los importantes HCCP, Kosher, Iso's. OSHA's entre otras

## **¿Cuáles Son Los Requerimientos Que Pide Estados Unidos Para Que Pueda Entrar El Producto Que Están Exportando?**

Como el aceite se considera producto alimenticio, y peligroso, tenemos que estar registrados ante la FDA, si no contamos con ese registro, no nos dejan exportar ni una gota. Las etiquetas tiene que contar con la información del contenido de una manera clara, en este caso no tiene que llevar tabla nutricional porque no es un artículo que se venda al menudeo, si no al mayoreo, y no va directamente para el consumo del cliente, si no todavía es una materia prima, tampoco tiene que llevar código de barras, excepto que el cliente lo pida. Las tarimas tienen que llevar ciertas medidas exigidas por EE.UU. La rotulación también tiene que cumplir con las normas internacionales de los países donde se va a Exportar. La presentación la define el cliente al momento de abrir el mercado, por lo regular son tambores de lámina con recubiertos con una resina epoxica.



#### 4.4.7 Criterios Para La Selección De La Ubicación Del Negocio

##### Localización

La selección de la ubicación del negocio resultará de conjugar y evaluar los factores que se mencionan a continuación

##### 4.4.7.1 Pasos Para La Elección Del Sitio De La Planta

Existen tres pasos principales para definir la localización de una planta:

El primero paso es la *elección de la región* o área general en que la planta se ha de localizar, y comúnmente requiere del estudio de cinco factores:

- **Proximidad Al Mercado:** Se debe considerar la ubicación de los clientes potenciales, así como de los posibles canales de distribución, a fin de disminuir los costos.
- **Proximidad A Los Proveedores De Materias Primas:** Los proveedores de materias primas para el proceso de producción deben estar ubicados cerca de la fábrica, con objeto de agilizar las entregas y reducir los costos de fletes.

- **Vías De Comunicación y Disponibilidad De Medios De Transporte:** La región en estudio deberá contar con vías de comunicación (carreteras y ferrocarril) para el adecuado transporte del personal, materias primas y producto terminado, así como con la disponibilidad de empresas transportistas de carga para la entrega del producto.
- **Servicios Públicos y Privados Idóneos Tales Como Luz, Agua, Drenaje y Combustibles, Entre Otros:** Se deben revisar los servicios públicos y privados que se ofrezcan en la zona, en virtud de que las plantas manufactureras usualmente requieren de un suministro importante de agua y de fuentes seguras de energía.
- **Condiciones Climáticas Favorables:** En las micro y pequeñas empresas, éste elemento es importante para abatir los costos de energía y, en general, contribuir a elevar la calidad de los bienes producidos.

El segundo paso, es la *elección de la comunidad en particular*, la cual debe contar *con:*

- **Mano De Obra Adecuada En Número y Tipo De Especialidad Requerida:** Lo anterior, para que exista una perfecta correspondencia entre los requerimientos de mano de obra actual y futura y la comunidad que se los debe proporcionar.

- **Escala De Salarios Que Compiten Con Los Pagados Por Otras Compañías**

**De La Misma Industria, En Otra Localidad:** Las empresas deben establecer bien el rango de sueldos que pueden pagar por actividad desempeñada y aprovechar las diferencias con respecto a los sueldos de otras empresas del mismo giro en otras comunidades.

- **Cargas Fiscales:** Se deberán valorar las cargas fiscales de cada comunidad en estudio, en relación con los impuestos federales y locales, así como aprovechar las exenciones correspondientes, las cuales pueden ser un factor importante en la elección del sitio de instalación de la planta.

- **Condiciones De Vida De La Comunidad:** Un factor útil a considerar es el desarrollo que puedan alcanzar los empleados en la comunidad, por lo que deberá identificarse aquélla que cuente con servicios básicos como: escuelas, hospitales, mercados e iglesias. El tercer paso es la *elección del sitio exacto de localización de la planta* en la comunidad favorecida; es decir, después de tomar en cuenta los puntos anteriores se procederá a la elección del lugar pertinente.

En caso de tener seleccionado un terreno en particular, se deberán considerar los siguientes factores: ubicación, extensión, topografía, posibilidad de ampliaciones, requisitos legales, molestia a terceros, etcétera.

Un factor muy importante para las empresas del giro es estar cerca de los lugares de cultivo lo cual permite la eliminación y se asegura la dotación de la materia prima. Actualmente las pequeñas empresas se encuentran en los Estados de Colima, Michoacán, Guerrero, Oaxaca y Tamaulipas principalmente.

Elementos a considerar para la ubicación del giro:

Es recomendable que la ubicación de la planta se localice en los estados de la república donde se produce el limón ya que esto puede abatir los costos de producción.

### **Región y Entidades Federativas En Particular:**

- Proximidad con los clientes potenciales
- Vías de comunicación y disponibilidad de los medios de transporte
- Disponibilidad de servicios públicos y privados
- Condiciones climáticas favorables
- Mano de obra adecuada
- Escala de salarios competitivos
- Cargas fiscales apropiadas

#### **4.4.7.2. Dentro De Una Localidad En Particular:**

- Disponibilidad de terrenos apropiados con todos los servicios

Respecto de la infraestructura de servicios auxiliares que requiere una planta en este giro (luz, agua, combustibles, teléfono, gasoducto, recolección de basura, bomberos, seguridad, entre otros), en el recuadro siguiente se enumeran las particularidades del caso:

Es necesario contar con caminos de acceso ya sea vecinal, comunal o vía rápida y con servicios de:

- Agua
- Energía eléctrica
- Combustibles
- Teléfono
- Vías de acceso
- Drenaje
- Recolección de basura
- Seguridad

#### **4.4.7.3. Definición Del Tamaño De La Planta**

Cuando una empresa inicia operaciones o desea reubicarse, uno de los elementos más difíciles de medir con precisión, y de los más importantes, es determinar el tamaño de la planta. La necesidad de espacio requiere, entre otros factores, considerar las posibilidades de crecimiento de la empresa en cuanto a maquinaria, equipo, mobiliario y procesos asociados a diferentes volúmenes de producción. El tamaño de la planta deberá facilitar el futuro crecimiento de la producción y posibilitar una adecuada ubicación de la maquinaria, de modo que permita el flujo eficiente de la materia prima desde su depósito hasta la línea de producción, y el traslado de los productos terminados al área de almacén y a los medios de transporte para su distribución.

Algunos puntos dignos de tomarse en cuenta para definir el diseño y tamaño de la planta son:

- **Maquinaria y equipo**
- **Proceso y volumen de producción**

Especificaciones del producto

Volumen de producción previsto

Demanda del producto

Tecnología disponible

Mano de obra

Materia prima

- **Equipo para manipulación de materiales**

Transportadores

Camiones y carretillas

Elevadores

- **Salidas y accesos**

Para autos

Para camiones y tráiler

- **Pasillos y áreas de circulación**

Pisos

Escaleras

Rampas

- **Facilidades para almacenar:**

Materiales inflamables

Sustancias tóxicas

Materias primas

Productos terminados

Refacciones y herramientas

• **Ventilación y aire acondicionado**

• **Protección contra incendios, ruido y vibración**

• **Facilidades para el personal**

Estacionamientos

Sanitarios

Regaderas y casilleros

El común denominador en la determinación del tamaño de una planta pequeña es la flexibilidad y adaptabilidad en el diseño inicial, de manera que pueda hacerse frente a las condiciones fluctuantes del mercado y de los procesos de producción.

Un factor importante para definir el tamaño de la planta es el relativo a la inversión inicial prevista, que se revisa más adelante. Para el caso particular de la preparación de aceite de limón a escala de la microempresa, se estima que se podría iniciar con un área de entre 100 y 150 metros cuadrados. Inicialmente se



deberá considerar un área aproximada de 500 metros cuadrados como tamaño mínimo para una pequeña empresa dedicada a la preparación de aceite esencial de limón.

### **Distribución Al Interior De La Instalación**

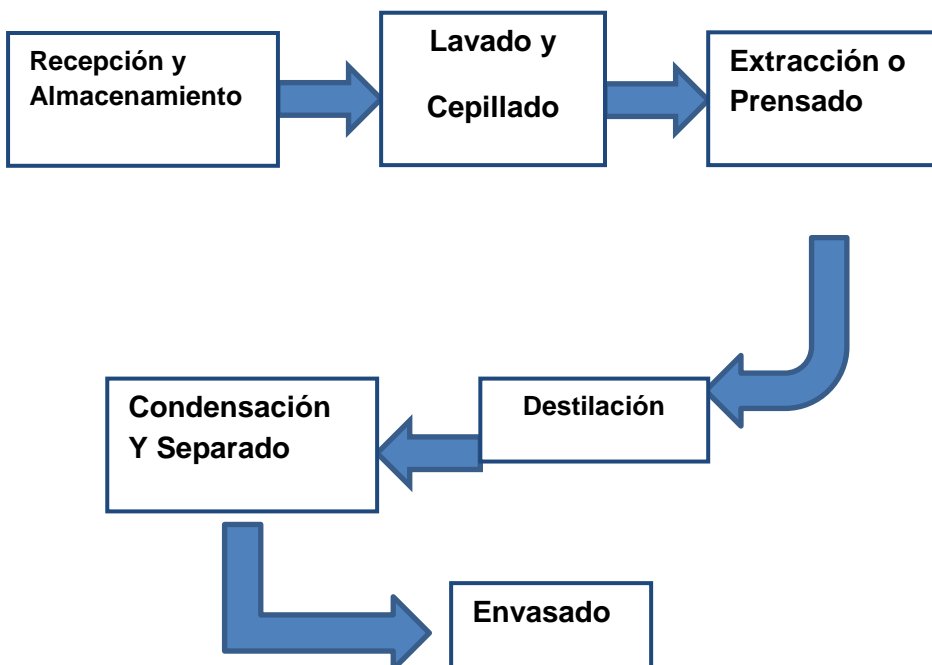
Los factores a considerar en el momento de elaborar el diseño para la distribución de planta son los siguientes:

#### **Determinar El Volumen De Producción**

El primer paso en el diseño de una distribución de planta es el conocimiento de su giro y monto de productividad. Una distribución de planta no es efímera y alterarla o ampliarla resulta costoso, en especial si la modificación no ha sido prevista en el diseño inicial. El volumen de producción es sumamente importante, al igual que la técnica seleccionada. De acuerdo con el volumen de producción, se debe seleccionar el tipo de maquinaria, el tamaño del almacén de materias primas, el área de producción y de producto terminado y el área administrativa, entre otras. Por esta razón es conveniente precisar el número de unidades que se van a producir y la técnica que se empleará.

## Movimientos De Materiales

En todas las industrias es muy importante el movimiento de los materiales y, partiendo del hecho de que las materias primas están en constante movimiento, es fundamental que se localicen cerca de las zonas de trabajo en donde se ubican las maquinarias, así como de los almacenes, para evitar desperdicios, movimientos excesivos o que los productos terminados se dañen al momento de ser transportados. Por esta razón se recomienda utilizar, como esquema para la distribución de instalaciones, el flujo de operaciones orientado a expresar gráficamente todo el proceso de producción, desde la recepción de las materias primas hasta la distribución de los productos terminados, pasando obviamente por el proceso de fabricación



## **Distribución De La Planta**

Además de la localización, diseño y construcción de la planta es importante estudiar con detenimiento el problema de la distribución interna de la misma, para lograr una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y del equipo, acorde con los desplazamientos lógicos de las materias primas y de los productos acabados, de modo que se aprovechen eficazmente el equipo, el tiempo y las aptitudes de los trabajadores.

Se debe buscar la forma más económica de operar, así como la seguridad y la satisfacción de los trabajadores, mediante las siguientes acciones:

- Completa integración de todos los factores que intervienen en la producción.
- El movimiento de materiales debe cubrir la mínima distancia posible.
- El trabajo ha de realizarse mediante pasos y procesos, por secuencia lógica, en toda la planta.
- Todo el espacio disponible debe aprovecharse al máximo.
- Lograr la satisfacción y mayor seguridad para todos los trabajadores.
- Contar con flexibilidad en la distribución, de manera que permita introducir mejoras.

Una acertada distribución de la planta se traduce en costos más reducidos; caso contrario, resulta imposible obtener un rendimiento razonable sobre la inversión, a

causa de los desperdicios generados. Las mejoras en la distribución se pueden introducir con sólo analizar las operaciones, conforme a los siguientes aspectos:

- Los materiales no deben tener demasiados desplazamientos para someterse a los diversos procesos; sino más bien un orden lógico, de acuerdo con la secuencia de operaciones por las que han de pasar.

- **Recepción y Almacenamiento Del Limón**
- **Lavado y Cepillado**
- **Extracción o Prensado**
- **Condensación y Separado Destilación**
- **Envasado**

- El equipo para el manejo de materiales deberá emplearse con facilidad y sin interferencias por la mala disposición de la maquinaria o de otros equipos.

- Las máquinas deberán mantener una separación adecuada entre sí para no obstaculizarse y evitar accidentes.

- Los depósitos de herramientas y suministros deberán estar localizados convenientemente para ahorrar recorrido de materiales.

- Las conexiones de luz y vapor (en su caso) deberán estar debidamente ubicadas y seguras en su utilización y manejo.

- La maquinaria se instalará de manera que se facilite su reparación y mantenimiento.
- Las áreas de trabajo deberán contar con una adecuada iluminación.
- Los pasillos deberán permitir el libre tránsito en uno u otro sentido.
- Los pasillos y los claros de las puertas deberán ser bastante amplios para permitir el fácil desplazamiento del equipo en general.
- La maquinaria y los marcos de las puertas deberán estar protegidos contra los daños que les puedan causar las carretillas y vagonetas.
- Las instalaciones de lavabos, baños y bebederos de agua deberán colocarse convenientemente en lugares adecuados.
- Los colores utilizados en la planta deberán dar un descanso a la vista del trabajador.
- Los almacenes para materiales inflamables deberán estar contruidos de tal manera que eviten el peligro de incendio.
- El equipo contra incendio deberá colocarse en lugares estratégicos.
- Los diferentes almacenes deberán ser lo suficientemente amplios para permitir un libre tránsito, tanto del equipo comercial como del personal.

De acuerdo con las actividades de cualquier fábrica, se recomienda establecer las áreas que necesitan mayor espacio según las funciones a desarrollar:

- Área de producción

- Almacén de materias primas
- Almacén de productos terminados
- Pasillos
- Área de recepción y expedición
- Almacén de equipos móviles de mantenimiento
- Almacén de herramientas
- Área de mantenimiento
- Instalaciones médicas y botiquín
- Oficinas
- Estacionamiento para clientes y visitas
- Estacionamiento para vehículos de transporte

Las normas oficiales mexicanas que expide la STPS en materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo.

### **Tipos De Recorrido**

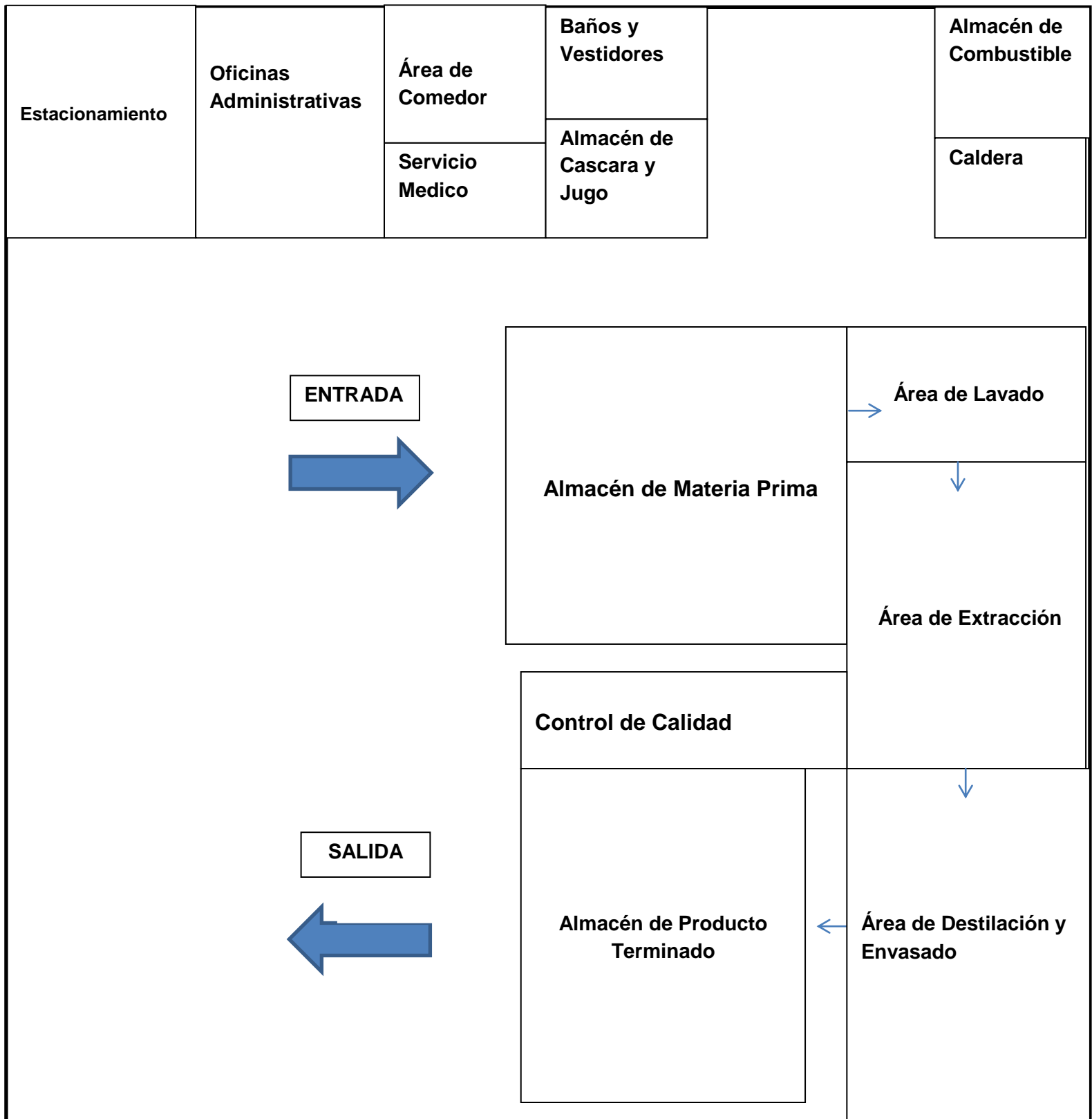
Para distribuir las instalaciones, se debe analizar el recorrido que los materiales efectúan dentro de la empresa, además de definir qué productos se fabricarán. En este sentido, se deberá establecer un esquema del recorrido y ofrecer una perspectiva de las secciones implicadas en el movimiento de materiales.

La distribución puede cambiar para cada línea de producción, de manera que lo más recomendable es una distribución orientada hacia el producto.

A continuación se presenta una relación de las instalaciones necesarias para una pequeña empresa en este giro y un bosquejo general de su distribución interna:

- Almacén de materia prima
- Almacén de cáscara y jugo
- Almacén de producto terminado
- Almacén de combustible
- Área de lavado
- Área de extracción
- Área de destilado y envasado
- Área de comedor
- Oficinas administrativas
- Servicio médico
- Baños y vestidores
- Laboratorio de control de calidad

#### 4.4.8 DISTRIBUCION INTERNA DE LAS INSTALACIONES DE LA PLANTA





La inversión inicial, incluyendo los conceptos de terreno, construcciones e instalación de servicios, se muestra en el recuadro adjunto. Los montos señalados son sólo indicativos y varían significativamente por región, ciudad y localización en particular. Dentro de los rubros de inversión no se considera el capital de trabajo necesario, que dependerá del nivel de operaciones previsto para la empresa.

- Terreno: \$ 500,000
- Construcciones e instalación de servicios: \$ 900,000

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 2011. Se estimó un valor aproximado para el terreno de \$300 por m2.

#### **4.5 Problemática Ambiental Del Giro**

A continuación, se detallan los aspectos o normas ambientales más relevantes en la ubicación e instalación de una planta de este giro. Para el inicio de operaciones de una planta se debe de contar con la licencia de funcionamiento y uso del suelo. En el aspecto ambiental se debe contar con el permiso de descarga de aguas residuales, de control de emisiones atmosféricas de las fuentes de combustión.

## **Licencias y permisos para iniciar operaciones**

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que se deberá acudir y los trámites que se deben realizar:

### **1. Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades)**

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

### **2. Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)**

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Entre otras cosas contienen:

1. Datos generales de los socios.
2. Objeto social.

3. Denominación o razón social.

4. Duración de la sociedad.

5. Importe del capital social.

6. Domicilio social.

7. Órgano de administración.

8. Vigilancia.

9. Bases para la liquidación.

Este contrato, también llamado “estatutos”, debe ser otorgado en escritura (notarizado) ante notario público, e inscrito en el Registro Público de Comercio de la Secretaría de Economía, dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

### **3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

Dentro del mes siguiente a:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades

empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal. También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

#### **4. Gobierno Municipal/Gobierno del Distrito Federal**

Ciertas actividades o giros de negocio requieren de licencia de funcionamiento expedida por el gobierno municipal de la localidad donde se asientan (en el D.F. será la delegación política del gobierno del Distrito Federal correspondiente al domicilio del negocio). Esta licencia (o en su caso la declaración de apertura para el inicio de operaciones) deberá mantenerse siempre a la vista. Adicionalmente en el D.F. debe acudir a la Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica del Distrito Federal, o a la delegación política que corresponda al domicilio del negocio, para tramitar la constancia de zonificación de uso del suelo que certifica si determinado uso del suelo es permitido, condicionado o prohibido. Enseguida debe tramitarse la licencia de uso del suelo que autoriza el

uso o destino que pretenda darse a un predio o local. Por último debe tramitarse la inscripción en el padrón delegacional en la delegación correspondiente.

## **5. Secretaría de Salud**

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario.

Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

## **6. Instituto Mexicano del Seguro Social**

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

## **7. Institución Bancaria**

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago. De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes

## **8. Sistema de Información Empresarial Mexicano**

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

## **9. Coparmex**

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

## **10. Sindicato**

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunten más de veinte trabajadores en activo. En la práctica, los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y no tener así que negociar bajo presión.

## **11. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática**

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

## 12. Secretaría de Economía

Esta Secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Así mismo, puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría de Economía estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la Secretaría de Economía. Por último, se recomienda visitar el sitio web de esta secretaría [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx) porque en ella se localizan muy diversos programas de apoyo para las empresas que radican en el país



### **13. Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca**

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

### **14. Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas que se presenta en el capítulo sobre Instalaciones: ubicación y servicios auxiliares y en los Anexos de este documento.

### **15. Comisión Nacional del Agua**

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

## **16. Otras Autorizaciones**

Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras. De manera complementaria le sugerimos consultar la sección de trámites obligatorios que presenta

El subsistema Primer contacto en el sitio web [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

### **4.6 Importancia De La Exportación**

En un nivel macroeconómico la exportación de bienes y servicios resulta positiva para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de cualquier país, es una fuente de demanda para la producción doméstica de bienes y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y de los agentes económicos participantes en particular. En un nivel empresarial existen diversas razones (factores microeconómicos) que explican por qué las exportaciones son siempre positivas: Permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos; promueven la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios; son una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa si

es que los mercados internos son extremadamente competitivos; posibilitan obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta; alargan el ciclo de vida de un producto; mejoran la programación de la producción; permiten equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno y mejoran la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes. La exportación no se circunscribe a un tamaño previamente determinado de empresa, aunque pueden existir algunos bienes y servicios en los que se requiera de capitales y la capacidad de coordinar recursos humanos en magnitudes importantes. Existen empresas micro/artesanales, pequeñas, medianas y grandes que se dedican a la exportación.

Los elementos prioritarios para poder exportar son: calidad del producto en el mercado de destino, precio competitivo en ese mercado, volumen solicitado por el importador y realizar el servicio posventa, cuando sea necesario. Para lograrlo se requiere de un compromiso con la calidad, ser creativo y actuar con profesionalidad.

La incursión en los mercados internacionales se realiza por tradición en mercados más cercanos, de rápido crecimiento y similares culturalmente, donde la competencia es menos agresiva que en los más grandes. En varios de los casos ésta se realiza de manera casual según de los pedidos que se reciban. Sin embargo, como lo plantea Minervini (1996) se debe iniciar con los mercados

donde pueda adquirirse experiencia a un menor costo. La exportación es una actividad de mediano y largo plazos que exige una adecuada planeación de los recursos; ésta, sin embargo, no existe cuando la empresa atraviesa por un período de crisis. Se debe exportar cuando se tenga la capacidad de diseño, programación, producción, comunicación, empaques, envíos, administración, entre otras, conforme a los requerimientos del mercado internacional.

Los errores más comunes al momento de exportar son: falta de evaluación de la capacidad de internacionalización, no considerar aspectos de las diferencias culturales, falta de investigación acerca del mercado, selección errada del socio comercial, falta de conocimiento de las barreras en los países importadores y en el exportador; no efectuar la investigación, registro y monitoreo de la marca, elaboración de contratos sin considerar la legislación y la práctica del país extranjero, extrema diversificación de los mercados, falta de conocimiento de las normas de defensa del consumidor, no contar con una estructura adecuada para gerenciar la exportación y falta de presencia en el mercado.

# ANEXOS

## **Aspectos Estratégicos De La Exportación**

### **Estrategia General**

El ingreso a los mercados internacionales se puede inducir a partir del supuesto que la calidad y oportunidad se satisface sin problemas, mediante costos y precios reducidos, por diferenciación del producto (cobrando un precio más alto por un producto diferente) y segmentación del mercado (dirigiendo el producto a un mercado específico o más amplio).

### **El Diseño En La Exportación**

El tema del diseño del producto es un factor estratégico para la penetración en mercados externos. Para lograr la buena aceptación de un producto por parte de los consumidores es indispensable considerar los siguientes aspectos: satisfacer las necesidades del consumidor; ser durable y, con atractiva apariencia, ofrecer el mejor producto en calidad en relación con otros similares nacionales o extranjeros, así como brindar un precio adecuado a las expectativas del cliente y a su desempeño.

Un buen diseño permite aumentar la calidad de los atributos del producto, optimiza sus funciones, adecua la apariencia del producto a las preferencias y gustos de los clientes, y permite mejorar los factores que conforman su precio. El diseño del

producto debe complementarse con: una imagen que comprende la marca comercial, etiquetas, envases, manuales e instructivos, catálogos de productos y publicidad, así como buena imagen corporativa de la empresa.

Para obtener mayor información sobre estas actividades le sugerimos revise los Programas de apoyo que ofrece el Centro Promotor de Diseño. (<http://www.economia.gob.mx>) La información básica y la investigación de mercados

Iniciar la actividad de exportación requiere de la recolección y procesamiento de mucha información. Se pueden distinguir diversos niveles: interno, sobre el mercado internacional, sobre el producto, el mercado en particular y la competencia.

### **Información En Un Nivel Interno**

•Revisión de los programas de las instituciones de promoción del comercio exterior (visitar los Programas de apoyo). [Http://www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

•Revisión de los programas de las entidades públicas relacionadas con el comercio exterior

•Revisión de los programas de las Cámaras sectoriales activas en materia de exportación

(<http://www.contactopyme.gob.mx>)

ïRevisión de la legislación sobre exportaciones

ïRevisión de acuerdos bilaterales y multilaterales firmados por el país

ïRelación de empresas especializadas en comercio internacional

ïRevisión de las actividades de las instituciones de capacitación en temas de comercio internacional

ïRevisión de las actividades de las instituciones financieras capacitadas para actuar en los mercados internacionales

ïRevisión de estadísticas de comercio exterior

## **Información Sobre El Mercado Internacional**

ïAnálisis de la información de la coyuntura internacional

ïAnálisis de los flujos de comercio

ïAnálisis de los acuerdos internacionales

ïAnálisis y seguimiento de los movimientos cambiarios

ïAnálisis y seguimiento de los países más activos en la promoción de importaciones



• Seguimiento de ferias internacionales

## **Información Específica Sobre El Producto, El Mercado En Particular y La Competencia**

• Determinación de las materias primas, insumos utilizados y prohibidos

• Determinación de los diseños, modas e influencia de condiciones climáticas

• Determinación de la gama de modelos presentes

• Determinación y análisis de las normas técnicas, de calidad para protección del consumidor y reglamentos sanitarios aplicables

• Determinación de los colores preferidos y los que se deben evitar

• Determinación del tamaño (dimensiones), atributos materiales, requisitos sobre la duración del producto, instrucciones para el uso y ajustes ergonómicos

• Determinación del grado de seguridad

• Determinación de sistemas de transporte, envases, embalajes, identificación y rotulaje

• Determinación de la estructura arancelaria aplicable

• Determinación del perfil de los usuarios y la imagen de marca deseada

ïDeterminación de los volúmenes de producción necesarios

ïDeterminación de costos de producción y de precios aceptables

ïDeterminación de servicios exigidos por los consumidores

ïDeterminación de canales de distribución y comerciales

ïDeterminación de las particularidades del proceso productivo

ïDeterminación de competidores, prácticas desarrolladas y evaluación de reacciones probables

### **El Ingreso y Las Formas De Gestión En El Mercado**

Existen diversas formas de ingresar y operar en el mercado internacional. Entre las diferentes modalidades destacan las siguientes: vendedor directo, filial de venta, ferias y exposiciones internacionales, ventas por correo, consorcio de exportación, agente en el exterior, distribuidores, agente de compras, broker, piggy back (utilizar sistemas de distribución de otros productores), jobber (mayoristas), comercializadoras, intercambio compensado, licitaciones internacionales, operaciones por medio de zonas francas, coinversiones (asociaciones), ensamblaje y contrato de manufactura. Para seleccionar entre estas modalidades, existen diversos factores a tomar en consideración: tipo de productos, sistemas de distribución existentes, tipo de mercado, volúmenes de ventas previstas, legislación del importador, disponibilidad de recursos, modalidades contractuales vigentes en el país importador, eficiencia de los

sistemas de comunicación, posibilidad de acceso a recursos humanos y financieros, costos de promoción y publicidad, costos y márgenes de distribución, concentración y dispersión de compradores, tasas de crédito y de inflación.

### **Evaluación De La Posición Competitiva En El Mercado**

En forma sucinta, es fundamental resaltar que la competitividad se evalúa en función del valor de los productos que exportamos respecto del total operado en los diferentes mercados internacionales del mismo producto. La forma tradicional de evaluar la posición competitiva de una empresa se realiza conforme a la metodología del Boston Consulting Group, mediante la cual se ubica a las empresas en virtud de su tasa de crecimiento y su participación relativa en dichos mercados.

Al respecto, las empresas se pueden clasificar en cuatro categorías, siendo la de elevado crecimiento y alta participación en el mercado la mejor de todas, a medida que esa empresa en particular crece por encima del promedio del mercado. De igual forma la posición más negativa consiste en que el crecimiento y la participación en el mercado sean reducidas, por lo que cada vez resulta menos importante.

## **Trámites De La Exportación y Documentos Principales**

### **Trámites De La Exportación.**

De acuerdo con el procedimiento presentado por Bancomext, se pueden distinguir cuatro flujogramas relativos a igual número de etapas en cuanto a las exportaciones: análisis de la viabilidad inicial, análisis de la viabilidad real, proceso de exportación, y proceso de consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones.

#### **Análisis De La Viabilidad Inicial**

• Evaluación de la capacidad de producción interna o de la capacidad instalada productiva ociosa

• Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a precios

• Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a calidad y empaque

• Análisis de las posibilidades en el mercado externo

#### **Análisis De La Viabilidad Real**

• Evaluación y ajuste técnico frente a barreras arancelarias y no arancelarias en el mercado externo

• Determinación, solicitud de apoyos y adecuación de la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a los requerimientos de la exportación

ïRealización de actividades de promoción por medio de canales establecidos (consejerías, ferias y exposiciones, entre otras)

### **Proceso De Exportación**

ïInicio de las negociaciones

ïCelebración de contratos

ïRecepción de pedidos

ïPreparación y adecuación de la logística (análisis de inventarios y orden de producción)

ïDiseño de la operación: selección del programa de transporte, agente aduanal y de seguros

ïDiseño del programa de cobro

ïSeguimiento a destino final de las mercancías y cobro

### **Proceso De Consolidación y Perfeccionamiento De Las Exportaciones**

ïEvaluación y ajuste de la posición del producto en el mercado

• Afianzar o establecer alianzas estratégicas (diversificación de compradores, exclusividad, marcas privadas, entre otras)

• Monitoreo continuo y retroalimentación de comportamiento en el mercado.

## **Documentos Principales**

Los principales documentos utilizados para las exportaciones corresponden a la factura comercial, lista de empaque, despacho aduanal, certificación de calidad y cuantificación de mercancías.

### **Factura Comercial**

En el país de destino todo embarque se debe acompañar con una factura original, misma que debe incluir: nombres de la aduana de salida y puerto de entrada, nombre y dirección del vendedor o embarcador, nombre y dirección del comprador o del consignatario, descripción detallada de la mercancía, cantidades, precios que especifiquen tipo de moneda, tipo de divisa utilizada, condiciones de venta, lugar y fecha de expedición.

### **Lista De Empaque**

Es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y conocer qué contiene cada bulto o caja, por lo cual se ha de realizar un empaque metódico, que coincida con la factura. Esta última se utiliza como complemento de la factura comercial y se entrega al transportista. En este desglose se debe indicar la

fracción arancelaria de la mercancía, así como el valor, el peso y el volumen (describiendo el tipo de empaque y embalaje utilizados).

### **Despacho Aduanal**

Los exportadores están obligados a presentar en la aduana un pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal. Dicho pedimento debe acompañarse de: factura o, en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías, los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones o restricciones no arancelarias a las exportaciones e indicar los números de serie, parte, marca y modelo para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares, cuando dichos datos existan. Del despacho aduanero resulta el pedimento de exportación, el cual permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para los efectos fiscales respectivos.

### **Certificación De Calidad y Cuantificación De Mercancías**

Los riesgos de las operaciones de comercio exterior se reducen acudiendo a empresas internacionales que vigilan e inspeccionan la carga, con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas pactadas. Estas certificaciones son voluntarias y pueden referirse, entre otras, a las siguientes materias: supervisión

de calidad, cantidad y peso; supervisión de embarque, estiba o descarga; supervisión de temperaturas; supervisión de fumigaciones; control de calidad; supervisión e inspección de embalaje; inspección previa para asegurar la limpieza del medio de transporte; inspección y evaluación de productos conforme a normas internacionales.

### **Otros Documentos**

Copia del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) con homoclave e información del domicilio fiscal de la empresa, carta de encargo para el embarque de su mercancía, contar con la reservación de la agencia naviera para efectuar el embarque de la mercancía —si es por vía marítima—; si no se cuenta con dicha autorización, dar instrucciones a la agencia aduanal para que solicite autorización por cuenta del exportador; si se trata de contenedores, solicitar con tiempo el envío de los contenedores vacíos para ser cargados con la mercancía a exportar; otros permisos, certificados de análisis químicos o autorizaciones según la mercancía de que se trate.

### **Selección De Los Medios De Transporte y Seguros**

El transporte es uno de los factores más significativos del costo de operación del comercio internacional, por lo que es necesario realizar un análisis exhaustivo de las diferentes modalidades del mismo. Para seleccionar el medio más idóneo se deberán evaluar los costos, confiabilidad, seguridad y oportunidad en la entrega.



El valor unitario, el peso, el volumen del producto y las distancias tienen mucha importancia para la selección de los modos de transporte. Si se trata de un producto de gran volumen, de poco valor y a grandes distancias la modalidad será el transporte marítimo o el ferrocarril. Si se trata en cambio de productos de alto valor, reducido peso y poco volumen, aun a largas distancias, se considerará el transporte aéreo.

Entre los costos se deben considerar los directos (fletes, costos de maniobras, derechos y tarifas especiales, entre otros) e indirectos, como los relativos a los almacenajes; y los costos financieros, por los tiempos de espera.

Existe la posibilidad de combinar las diferentes modalidades de transporte: marítimo, ferrocarril, autotransporte y aéreo. Por otra parte, las posibilidades del transporte multimodal puerta a puerta simplifican los problemas en cuanto a logística.

El seguro se constituye de una serie de coberturas que tienen como objetivo resarcir al asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran las mercancías objeto de transporte por cualquier medio, la combinación de éstos o los tiempos de espera. Los riesgos a cubrir y la magnitud de los mismos será una cuestión a decidir y acordar.

## **Barreras a La Entrada**

Las principales barreras para el acceso a mercados internacionales comprenden temas del tipo arancelario y no arancelario. Al respecto, destacan, entre otros: los aranceles, cuotas de importación, permisos de importación, normas técnicas, exceso de reglamentaciones, depósitos monetarios para importar, sistemas cambiarios múltiples, subsidios locales del gobierno, embargos, favorecer compras locales, monedas no convertibles, elevados costos financieros de importación, falta de transparencia en la mecánica de importación, legislación sanitaria y fitosanitaria, regulaciones ambientales, sistemas de defensa al consumidor, requisitos de empaque y etiquetado, regulaciones de toxicidad, leyes e impuestos antidumping (impuestos compensatorios) y establecimiento de precios oficiales.

## **Arancelarias**

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino, con el objetivo de proteger a los bienes y servicios similares que se produzcan en el citado país. Los aranceles pueden ser ad valorem, específico y mixto. El ad valorem se expresa en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía. Este valor puede ser libre a bordo (LAB o FOB) y, en otros países, comprender el costo del bien, los seguros y los fletes (CSF o CIF).

El arancel específico se expresa en términos monetarios por unidad de medida. También existen países que aplican tanto la modalidad ad valorem como la del arancel específico.

Los países otorgan diversos tratamientos arancelarios en función del origen de las mercancías que llegan a sus aduanas. Así mismo, existen medidas antidumping y compensatorias que aplica un país cuando otro otorga un subsidio como beneficio económico que concede a sus productores, con el propósito de ayudarles a lograr una mayor competitividad de sus bienes en el exterior. El dumping consiste en la venta de un producto en un mercado extranjero a un precio discriminatorio inferior al de su valor comercial normal en el mercado del país exportador o en terceros países. Al respecto, los gobiernos pueden aplicar cuotas compensatorias y antidumping a los productos que importan desde otro país, para limitar o eliminar el daño que se puede producir en la industria local.

Las mercancías se deben identificar al pasar por las aduanas y, por tal motivo, existen las clasificaciones arancelarias, que establecen la homogeneización de criterios, facilitan el estudio del comercio exterior (como la identificación de oportunidades comerciales) y permiten efectuar estadísticas y controles. Con el propósito de promover el comercio internacional, México ha establecido diversos tratados y acuerdos que facilitan la colocación de nuestros productos en determinados mercados, en especial los relativos al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); a Bolivia, Chile, Costa Rica, Colombia y Venezuela; y

otros en proceso con la Unión Europea, Perú y otras naciones. Beneficiarse de las prerrogativas de estos tratados y acuerdos exige la presencia de un certificado de origen, mediante el cual se manifiesta que un producto es originario del país o la región y que, por tanto, puede gozar de un trato preferencial arancelario. La información detallada sobre estos tratados y acuerdos puede consultarse al Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE) (<http://www.contactopyme.gob.mx>) El formato para el caso del TLCAN se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1993, el cual debe ser requisitado por el exportador y el importador debe tenerlo en su poder al momento de formular la declaración de importación; puede reproducirse libremente, y no requiere certificación de autoridad alguna en el país de origen. El procedimiento es diferente para los otros tratados y acuerdos.

### **Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP)**

Es una concesión unilateral no recíproca que los países desarrollados otorgan a las naciones menos avanzadas por medio de una tarifa arancelaria preferencial para sus productos. En el presente existen 12 esquemas, de los cuales México es beneficiario de diez. Los esquemas vigentes establecen una lista de países beneficiarios y otra de productos que, en principio, gozan de un margen preferencial o la entrada con franquicia de los mismos. Para hacerse acreedor a dicha preferencia es necesario presentar un certificado de origen. Los mercados a los que pueden ingresar los productos mexicanos en forma preferencial son:

Australia, Bulgaria, Checoslovaquia, Hungría, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Suiza y la Unión Europea (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Reino Unido, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Suecia).

### **No Arancelarias**

Sin analizar todas las posibilidades existentes, a continuación se comentan algunas de las más importantes.

### **Regulaciones De Etiquetado**

Estas regulaciones incorporan los requerimientos que deben cumplir los fabricantes, los exportadores y los distribuidores de un producto, sobre todo cuando su destino es el consumidor final. La etiqueta sirve para que el consumidor conozca no sólo la marca del producto, sino también otros aspectos, como el contenido y los ingredientes con que han sido elaborados. Antes de realizar algún gasto en el etiquetado, el exportador debe conocer las regulaciones específicas que el mercado de destino establece al producto que se desea comercializar. Para ello, puede consultar a su propio cliente en el extranjero, recurrir a un consultor especializado en esas regulaciones, o bien solicitar la opinión y aprobación de su etiqueta directamente a las entidades normativas que establecen estas regulaciones en el país importador.

## **Regulaciones Sanitarias y Fitosanitarias**

Estas regulaciones forman parte de las medidas para proteger la vida, la salud humana, animal y vegetal frente a ciertos riesgos que no existen en el territorio del país importador. Los riesgos se pretende atacar son los relativos a la introducción, propagación de plagas y enfermedades llevadas por animales, además de evitar la presencia en alimentos y forrajes de aditivos, contaminantes, toxinas y organismos causantes de enfermedades. Estas regulaciones comprenden a los productos agropecuarios, frescos y procesados. Los aspectos básicos que cubren estas regulaciones, en términos generales, son: proceso de producción, uso de pesticidas y fertilizantes, pruebas de laboratorio, inspecciones, certificaciones sanitarias, regímenes de cuarentena y determinación de zonas libres de plagas y enfermedades.

## **Normas Técnicas**

Aluden a las características y propiedades técnicas que debe tener una mercancía en un mercado específico. El cumplimiento de estas normas permite garantizar a los consumidores que los productos adquiridos cuentan con la calidad, seguridad y las especificaciones de fabricación adecuadas. Al respecto, es imprescindible conocer si las normas existentes son de carácter obligatorio o simplemente voluntarias.

Para cada mercancía o grupo de productos puede haber una o varias normas. En estas se expresan directrices sobre medidas, tamaño, dimensiones, contenido

químico, compresión, resistencia, inflamabilidad, resistencia a la humedad, durabilidad, condiciones de seguridad, preceptos de terminología, símbolos, embalaje, y demás aplicables a un bien o proceso de producción La certificación de los productos que se exportan, luego de conocer en detalle las normas aplicables, se realiza generalmente en los laboratorios designados para el efecto o en las instituciones creadoras de dichas normas.

### **Regulaciones Ambientales**

Comprende las regulaciones relativas a la protección del ambiente, mejor conocidas como ecológicas. En el caso de la Unión Europea destacan las relativas a la comercialización de frutas y vegetales frescos.

### **Normas De Calidad Para Frutas y Verduras**

Se aplican en los países importadores para garantizar que las mercancías de importación cumplan con estándares de calidad similares a los establecidos para mercancías producidas internamente.

### **Regulaciones De Toxicidad**

Se aplica a los productos en cuya elaboración se incorporen insumos peligrosos o dañinos a la salud humana. Cada país elabora listas donde se especifica qué insumos se consideran tóxicos y en qué productos debe aplicarse dicha normatividad

## **Normas De Calidad**

Existen normas de calidad adoptadas por un número cada vez mayor de países. Entre las más importantes destacan la serie denominada como ISO 9000, que certifica el proceso y procedimientos establecidos para la lograr la calidad de los productos de una empresa. En el campo de la problemática ambiental se trabaja con la serie ISO 14000.

## **Términos De Negociación Internacional y Formas De Cobro**

### **Términos De Negociación Internacional**

Con el propósito de evitar problemas legales que afecten el comercio internacional, la Cámara Internacional de Comercio recopiló y publicó las reglas internacionales para la interpretación de los términos conocidos como incoterms. El objetivo de éstos es establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo, que permiten acordar los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como el comprador en las transacciones comerciales internacionales, por lo que se pueden utilizar en contratos de compra-venta con el extranjero. La última versión de éstos data de 1990. Las posibles modalidades de compra-venta se describen brevemente a continuación:

### **Formas De Cobro**

Este es uno de los aspectos más importantes de las operaciones de comercio exterior. Existen varias formas para recibir o realizar el pago de mercancías:



cheques, giros bancarios, órdenes de pago, cobranzas bancarias internacionales y cartas de crédito.

## **Cheques**

No es raro que en algunas operaciones de comercio internacional se convenga que los pagos se efectúen con cheques. Sin embargo, esta modalidad de cobro puede enfrentar problemas, si no existe la confianza absoluta, ya que el comprador puede no contar con los fondos suficientes o quien firma el documento no está autorizado para hacerlo. Los riesgos de esta práctica son claros. Si se decide aceptar esta forma de pago, se deberá poner atención en que el nombre del beneficiario se anote correctamente, que las cantidades escritas en números y letras coincidan, y en que el documento no presente alteraciones o enmendaduras.

## **Giro Bancario**

Se define como un título de crédito nominal que se debe expedir a nombre de una persona física o de una empresa. Son de negociabilidad restringida, ya que los bancos sólo los reciben como abono en cuenta. Debe buscarse que los giros a cargo del banco del importador sean de fácil aceptación en el banco del exportador. No debe despacharse las mercancías mientras no se reciba y se presente el documento original para el cobro.

## **Orden De Pago**

Se basa en una transferencia de recursos entre cuentas bancarias. No existe posibilidad de condicionamiento alguno, por lo que sólo se puede utilizar en el caso de extrema confianza entre ambas partes. Debe especificarse con claridad en qué momento deben recibirse los fondos con relación a la movilización física de las mercancías. También es importante aclarar quién y cómo se cubrirán los gastos y las comisiones de los bancos que intervienen en esta forma de pago.

## **Cobranzas Bancarias Internacionales**

El exportador acude a un banco y le solicita el servicio de cobranza internacional, indicando por escrito qué instrucciones deberá acatar. Así mismo, deberá entregar los documentos representativos de la mercancía y en ciertos casos algún título de crédito (letra de cambio o pagaré) con el fin de que ese banco, por medio de su banco corresponsal, de preferencia establecido en la plaza del importador, presente o entregue a este último los documentos contra el pago del importe respectivo o con la aceptación del título de crédito.

## **Cartas De Crédito**

Constituye la modalidad más utilizada en el comercio internacional. Los participantes corresponden a: exportador o vendedor que inicia el procedimiento al negociar las condiciones de la carta de crédito y embarcar las mercancías; importador o comprador que pone en marcha los trámites para establecer la carta de crédito; banco emisor, es el que abre la carta de crédito de acuerdo con las

instrucciones del importador; banco intermediario (corresponsal) cuya principal función es la de evaluar o calificar a los clientes y a los documentos.

Al respecto, el importador solicita la apertura del crédito al banco emisor y éste transmite las instrucciones al banco intermediario para que se lleve a cabo la operación conforme a los términos y condiciones convenidas entre el importador y exportador. Por medio del banco corresponsal, el banco emisor avisa al beneficiario del crédito (exportador) para que proceda al embarque de la mercancía y una vez que presente los documentos comprobatorios podrá hacer efectivo el importe de la operación.

Existen diversas modalidades de cartas de crédito, entre las que destacan: revocables, mediante la cual el banco emisor puede en cualquier momento modificar o cancelar las cartas de crédito sin que sea necesario avisar en forma anticipada al beneficiario. No es recomendable que un exportador acepte vender bajo esas condiciones, a menos que tenga plena confianza en su cliente (importador). Las irrevocables, cuando el banco emisor se compromete en forma total y definitiva a pagar, aceptar, negociar o cumplir con los pagos diferidos a su vencimiento, siempre que los documentos respectivos cumplan con todos los términos y condiciones. La única forma de cancelarlos o modificarlos es cuando todas las partes que intervienen en la operación expresan su consentimiento para ese efecto. Esta es la forma de pago o de cobro más utilizada.

Otras modalidades de cartas de crédito son: la notificada, donde la responsabilidad sólo recae en el banco emisor; y la confirmada, donde hay seguridad absoluta de pago, por su disponibilidad de pago en a la vista o revolventes. También existen modalidades transferibles y del tipo stand by.

Por último, es importante destacar que el exportador nunca debe realizar un embarque antes de recibir de su banco la confirmación de la carta de crédito; así mismo, debe verificar que todos los datos anotados en el documento sean los correctos; revisar que las condiciones señaladas coincidan con lo convenido, preparar los documentos requeridos; y, ante cualquier duda, consultar a especialistas en la materia.

## **VI. Contratos Internacionales, Solución De Controversias y Apoyos Financieros Al Exportador**

### **Contratos Internacionales y Solución De Controversias**

Existen diversas formas contractuales para desarrollar actividades de comercio internacional: de compraventa, que comprende una sola transacción; de suministro, que puede incluir entregas repetidas de un producto en el marco de un solo contrato; de comisión, por medio de una representación o distribución mercantil; de licencia, para el uso o explotación de una patente o una marca; y de prestación de servicios. Antes de realizar una operación, el exportador debe

negociar los términos y condiciones contenidas en su forma escrita, ya que incluyen cláusulas que nunca se mencionan en otros documentos como un pedido en firme, una factura, un conocimiento de embarque, cartas de crédito y otros papeles tradicionales.

### **Cláusulas Del Contrato De Compraventa**

Deben incorporar el objeto del contrato especificando con claridad las características del producto o productos involucrados en él, se recomienda como forma de pago una carta de crédito irrevocable; precisar el empaque y embalaje, detallar de conformidad a la modalidad de términos acordada (Incoterms1990), el lugar de entrega y la responsabilidad por los impuestos; definir la problemática de patentes y marcas (se sugiere que el importador las registre en su país a nombre del exportador o fabricante); evitar la posibilidad de la cesión de derechos y obligaciones a un tercero hasta que se culmine la entrega y pago de la mercancía, y una cláusula relativa a la conciliación y arbitraje comercial internacional. Se sugiere para ello a la Comisión para la protección del comercio exterior (Compromex), pero existe libertad de elegir el tribunal u organismo arbitral que más convenga a los interesados.

### **Cláusulas Del Contrato De Representación Y Distribución Mercantil**

Debe incorporar el tipo de encargo que la empresa mexicana otorga a la persona física o moral del extranjero (de preferencia hay que optar por la comisión, la representación o la distribución); delimitar el territorio de exclusividad

(se recomienda sea para una ciudad o un país); definir las obligaciones del exportador que pueden incluso disponer de un pequeño inventario a manos del distribuidor; aclarar si el representante puede o no comerciar productos similares al nuestro, el monto de la comisión, la forma de pago (se recomienda que el envío de la mercancía sea directamente al cliente y después se pague la comisión respectiva; o bien se venda con cargo al stock, pague al exportador en un plazo máximo de tres días, reteniendo su comisión); el mecanismo para la rendición de cuentas; la definición de los gastos por publicidad y promoción; la vigencia del contrato (de seis meses a una año) y la definición de patentes y marcas. La solución de controversias puede dejarse en manos de los tribunales, a escoger uno o varios sistemas jurídicos nacionales. Sin embargo, ello puede implicar problemas y por tal razón se sugiere incluir la posibilidad del arbitraje comercial internacional como una cláusula de compromiso en el contrato.

La Comisión para la Protección del Comercio Exterior de México (Compromex), con Secretaría Ejecutiva en el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., tiene como función principal intervenir como conciliador y árbitro de comercio internacional en controversias en que intervengan empresas mexicanas y extranjeras. Así mismo, ofrece asesoría jurídica especializada a la comunidad exportadora e importadora sobre los términos legales de negociación internacional, así como de los distintos tipos de contratos internacionales y otros aspectos jurídicos del comercio exterior.

## **Apoyos Gubernamentales Para Las Exportaciones**

Existen diversos programas de apoyo para las exportaciones. En las siguientes líneas se enlistan, sin señalar sus características. Estos corresponden a: industria maquiladora de exportación, programa de importación temporal para exportación (Pitex), programa de importación temporal para servicios integrados a la exportación (Pitex Servicios), devolución de impuestos (Draw Back), cuenta aduanera, empresas de comercio exterior (Ecex), devolución y compensación del IVA, empresas altamente exportadoras (Altex), comisión mixta para la promoción de las exportaciones (Compex), ferias mexicanas de exportación (Femex), sistema mexicano de promoción externa (Simpex) y otros apoyos no financieros de Bancomext. (<http://www.economia.gob.mx>)

En todos los casos se recomienda consultar a la secretaría de Economía, con excepción del programa relativo al Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C (Bancomext).

## **Apoyos Financieros Al Exportador**

El Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., ofrece los servicios financieros de: crédito (preexportación), crédito al comprador, cartas de crédito, garantías, capital de riesgo, servicios de tesorería, banca de inversión, servicios fiduciarios, comisiones mercantiles y avalúos. Se recomienda consultar la información incorporada en este sistema sobre los Programas de Apoyo y, en particular, la relativa a Bancomext. (<http://www.economia.gob.mx>)

## **La Organización Para La Exportación**

Se exploran las formas organizacionales directas e indirectas que pueden ser útiles tanto para las microempresas-artesanales, como para las pequeñas y medianas empresas.

### **El Consorcio De Exportación**

Una opción razonable para que las microempresas-artesanales y pequeñas empresas exporten es la creación o participación en consorcios de exportación. Estos consorcios, que agrupan empresas para establecer sinergias, aumentan la competitividad de los productos comercializados y reducen los riesgos y costos de la internacionalización (consultar el Programa de Empresas Integradoras de la Secretaría de Economía (<http://www.contactopyme.gob.mx>)).

La creación de un consorcio de exportación puede ser importante debido a: la falta de volúmenes de producción que interesen a grandes compradores, la escasez de personal calificado en las técnicas de la exportación, ausencia de información sobre mercados; falta de poder contractual con los proveedores, clientes, bancos y entidades gubernamentales, la falta de capital para inversiones en mejoras a la calidad de los procesos productivos, de la promoción de ingresos en los mercados y de la capacitación; falta de una marca propia, y para compartir costos y riesgos. Las funciones de un consorcio de exportación deben ser promocionales y operacionales. Entre las primeras destaca: ofrecer a los miembros una serie de servicios (secretariales, traducción, logística, transporte, comunicación, entre



otros); consultoría legal; capacitación; suministrar información; publicar un catálogo en conjunto; realizar encuestas en el mercado internacional; asistir en diversas materias (financiera, cambiaria, arancelaria, regulaciones, seguros y transporte), y participar en ferias o misiones internacionales.

Respecto a las funciones operacionales destaca: la creación de un plan de inversión y marketing, identificación de mercado y contraparte, definición de la gama de productos y de la política comercial, creación de una marca en conjunto, desarrollo de proveedores de materias primas e insumos, identificación de proveedores de tecnología y diseño; realizar ventas y administrarlas; optimizar y especializar los procesos productivos de las empresas participantes y negociar con entidades de apoyo al comercio exterior.

Los consorcios de exportación pueden estar conformados por empresas de un mismo sector productivo o giro; por diferentes sectores pero de una misma localidad, estado o región, y por empresas de diferentes sectores pero que realizan actividades complementarias entre si. Finalmente, como también lo plantea Minervini (1996), se deben evitar los errores más comunes en la creación y operación de un consorcio: considerar la exportación como una actividad de corto plazo, falta de concientización y capacitación a los potenciales exportadores, estructuras inadecuadas, inversiones realizadas sin un plan de acción concreto, cambios periódicos de los gerentes del consorcio, insuficiente dimensionamiento de los recursos financieros, falta de un ejecutivo especializado en cada empresa para gerenciar los contactos con el consorcio, comunicación del consorcio que no sigue las reglas fundamentales del marketing internacional, excesiva

heterogeneidad en el tamaño de las empresas participantes, falta de profesionalidad del personal del consorcio, ausencia de una correcta selección del mercado externo y su contraparte, además que no se toman en cuenta las diferencias culturales y falta de competitividad en los precios.

### **La Organización Interna**

La primera sugerencia a una empresa es no crear el departamento de exportación si no se tiene suficiente carga de trabajo como para que sea autofinanciable; o peor aún, si no se tiene capacidad exportadora. Existen opciones como el consorcio de exportación, empresas comercializadoras y consultoras.

Una segunda cuestión de importancia es recordar que en la exportación no hay sustituto a la experiencia y, por lo tanto, no se improvisa al gerente de exportación, y contratarlo no transforma automáticamente la empresa en una de rango internacional. Primero hay que crear la cultura para la exportación y luego se podrá intentar acceder al mercado externo. La cultura exportadora se puede evaluar averiguando la situación de los productos. El exportador debe examinar si existe integración gerencial, efectuar ensayos con opciones menos onerosas (consorcios, empresas de comercio exterior, consultorías) y cuando esté listo contratar al gerente de exportación, pues éste es un trabajo de equipo.

El perfil del gerente o ejecutivo de exportación debe comprender: alto nivel cultural y sensibilidad para tratar con las más diferentes culturas; ser creativo, innovador y hábil negociador; dominar idiomas extranjeros; tener una óptima formación académica, estar acostumbrado al riesgo, contar con capacidad de liderazgo, seriedad comercial, alto sentido del control y flexibilidad; conocer el mercado y producto, los contratos internacionales, los procedimientos administrativos para el comercio exterior, las finanzas internacionales, la logística, la metodología de alianzas y coinversiones, y ser experto en informática. El tamaño, estructura y dinámica de operación de un área o departamento dedicado a la exportación se define por el volumen de las operaciones desarrolladas y a desarrollar, el mercado objetivo al cual se dirigen los productos, el tipo de productos que se comercializan, las características particulares de los mercados donde el exportador opera o pretende operar, las características culturales de esos mercados y los recursos disponibles. Además, esos patrones de operación se modifican en función de si la empresa inicia su proceso de internacionalización, está evolucionando o si se encuentra en la fase de madurez (o de profesionalización) pero evitando caer en una de decadencia y ocaso.

## CONCLUSIÓN

Una vez analizados detalladamente los capítulos anteriores y conociendo la viabilidad de nuestro proyecto de exportación llegamos a la conclusión de que es muy factibles que se pueda llevar a cabo una exportación con éxito en esa región ya que contamos con las herramientas necesarias para poder comenzar a trabajar, la materia prima que es el punto número uno y el más vital, el factor humano y tecnológico los cuales forman parte importante en cualquier organización que quiera emprender algún proyecto.

Así mismo la empresa exportadora muestra toda la disposición para realizar la tramitología que se necesita para conseguir los diferentes permisos los cuales son sumamente importantes para exportar, ya que si hace falta alguno no es posible que la mercancía salga del país y por consiguiente no se podrá realizar la venta.

La administración y el proceso administrativo tienen una gran importancia en las empresas, debido a que son la base esencial para el desarrollo, creación y funcionamiento de las mismas, además de que nos proporcionan una guía de lo que se pretende realizar en cualquier empresa. La empresa y sus elementos nos permiten generar la idea de que tipo de entidad se tiene y determinar si se puede llevar a cabo el proceso de comercialización con otras corporaciones, cuando los

objetivos de la empresa son fijos, claros, viables, alcanzables, medibles, se debe de tener toda la seguridad de que se hará un buen trabajo, y si se trabajan acorde con el comercio internacional se tiene la certeza de que será un éxito la comercialización en el mercado extranjero.

Si llevamos a cabo un proceso administrativo adecuado y ordenado como lo explicamos en el capítulo I de ésta tesis, podremos hacer que esta empresa tenga gran éxito en su exportación durante muchos años o mejor aún durante toda su vida laboral, todo esto aunado a una capacitación constante tanto del personal obrero como del personal administrativo, estar renovándose en cuanto a tecnología de vanguardia para bien de la empresa y para una mejora de las líneas de producción, incentivar al factor humano el cual es el pilar de cualquier organización, motivarlos a que sigan adelante y que cada día que pasa puede ser mejor que el anterior. Se analizó con detenimiento cada punto sobre esta empresa y la exportación del aceite de limón, se analizaron las ventajas y desventajas, la competencia directa que existe, el país meta a donde llegará el producto, se conocieron los diferentes apoyos gubernamentales que existen para el exportador.

Es importante que en el análisis de la empresa se pueda determinar en que punto se encuentra las fortalezas y debilidades que pueda tener, así como también el hecho de saber que se encuentra apoyado por el gobierno o no. Todo esto se realiza con la finalidad de identificar plenamente la organización y saber en que punto se encuentra, la experiencia que tenga la empresa es otro de los

factores que se ven influenciados, para poder determinar si se tiene la capacidad de exportación o no, esta se adquiere, con el hecho de estar informado en todos los acontecimientos que surgen alrededor del comercio internacional y continuar con las exportaciones al extranjero.

Como lo comentamos anteriormente la empresa que se investigó, tiene las características necesarias para poder comercializar con los mercados externos. La dirección general de esta entidad esta capacitada en los términos de exportación, debido a que se tiene experiencia de varios años y va adquiriendo nuevos conocimientos del comercio internacional. Los socios de la empresa Frulider al cumplir con los objetivos, procedimientos, capacitación otorgada y las normas establecidas permitirán que esta empresa otorgue el éxito de una empresa exportadora con prestigio y calidad. Y como otro punto importante para nuestra sociedad, es el que se estará generando más empleos para los ciudadanos de la localidad de Apatzingán Michoacán y más familias se verán beneficiadas por la empresa Frulider, y así poder erradicar el alto índice de pobreza y el desempleo de este país, que año con año sigue en ascenso y que se necesitan más empresas como estas para poder tener una mejor economía y un mejor México.

## BIBLIOGRAFÍA

BANCOMEXT. Guía básica para el exportador, 4ta.ed.Ed. Bancomext, México, 1996, 186p.p.

BANCOMEXT. Plan de negocios para proyectos de exportación, 1ra.ed.Ed. Bancomext, México, 2002, 198p.p

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, Ed. Interamericana, 1ra.ed. México 1996, 540p.p

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 2da.ed.Ed. Mc Graw Hill, México 1997, 880 p.p.

FRANKLIN, Stephen G. Principios de administración, 1ra.ed.Ed.Cesa, México, 1985, 747p.p.

KLOTTER, Philip. Mercadotecnia, 3ra.ed.Ed.Prentice Hall, México, 1989, 746p.p.

REYES, Ponce Agustín, Administración de empresas Teoría y Práctica, 1ra.ed.Ed. Limusa, México, 1978, 189p.p

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas, 4ta.ed.Ed.Ecafsa, México, 1996,368p.p.

MERCADO, Salvador, Comercio Internacional Importación-Exportación. 2da.Edicion, 1991.

MORALES, Troncoso, Carlos, "Plan de Exportación", Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., 1ra Edición, México-2000.

STONER, James Freeman Edward; Gilbert Jr. Daniel, "Administración" Editorial Prentice Hall, 6a Edición México, 1996.

TAGGART, James. La esencia de los negocios internacionales, Ed. Prentice Hall, México, 1996, 230p.p



