

69 201

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA



PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA AGENCIA ADUANAL COMO UNA EMPRESA DE SERVICIO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
(Area Industrial)

P R E S E N T A N
FRANCISCO JAVIER GUEVARA FIGUEROA
MANUEL GONZALEZ MORENO
FERNANDO ORIHUELA TORRES
JORGE FRANCISCO VARGAS VARGAS

MEXICO, D. F.

1990

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

OBJETIVO.

El objetivo de la presente tesis es establecer un modelo de planeación eficaz, diseñado específicamente para una agencia aduanal, la cual busca responder flexiblemente a las necesidades cambiantes del mercado, logrando así mejorar su productividad y alcanzar sus objetivos.

INDICE

1) INTRODUCCION.

1.1 Definición de una empresa de servicio.	2
1.2 Definición de una agencia aduanal.	2
1.3 Definición de la planeación estratégica.	3
1.4 Aplicación de la planeación estratégica en una agencia aduanal como empresa de servicio.	7

2) LAS AGENCIAS ADUANALES EN MEXICO.

2.1 Historia de las agencias aduanales.	11
2.2 Clasificación de las agencias aduanales.	14
2.3 Clasificación de la agencia aduanal dentro del entorno comercial.	18

3) ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA AGENCIA.

3.1	Tendencia y comportamiento general del mercado.	26
3.2	Panorama actual del mercado.	37
3.3	Antecedentes históricos de la agencia aduanal.	47
3.4	Definición de objetivos y políticas de la agencia.	48
3.5	Operación de la agencia aduanal.	50
3.5.1	Diagramas y procedimientos de trabajo.	50
3.5.2	Situación financiera.	63
3.5.3	Resumen de la organización actual de la agencia aduanal.	66
3.5.4	Proceso de la toma de decisiones.	71

4) IDENTIFICACION Y DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMATICA.

4.1	Análisis e identificación de la problemática.	73
4.1.1	Análisis y evaluación de la operación de la agencia aduanal.	74
4.1.2	Análisis y evaluación de la estructura financiera de la agencia aduanal.	76
4.1.3	Análisis y evaluación de la estructura organizacional de la agencia aduanal.	79

4.1.4	Análisis y evaluación del proceso de toma de decisiones.	81
4.2	Fortalezas y debilidades.	82
4.2.1	Fortalezas y debilidades de la operación de la agencia aduanal.	82
4.2.2	Fortalezas y debilidades de la estructura financiera de la agencia aduanal.	83
4.2.3	Fortalezas y debilidades de la organización de la agencia aduanal.	84
4.2.4	Fortalezas y debilidades del proceso de toma de decisiones.	84
4.3	Diagnóstico.	85

5) POLITICAS Y CURSOS DE ACCION.

5.1	Estructuración de un sistema de planeación estratégica.	90
5.2	Directrices de acción.	95
5.3	Definición del objetivo estratégico.	96
5.4	Planeación de recursos.	101
5.4.1	Planeación estratégica de la operación.	101
5.4.2	Planeación estratégica de la estructura financiera.	116
5.4.3	Planeación estratégica de la estructura organizacional.	119
5.4.4	Planeación estratégica del proceso de toma de decisiones.	126

5.5	Definición de las estrategias generales para cada área.	128
5.5.1	Definición de las estrategias de la operación.	128
5.5.2	Definición de las estrategias de la estructura financiera.	128
5.5.3	Definición de las estrategias de la estructura organizacional.	129
5.5.4	Definición de las estrategias del proceso de toma de decisiones.	130

6) IMPLEMENTACION, CONTROL Y PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACION.

6.1	Implementación.	132
6.1.1	Implementación de los nuevos procedimientos de trabajo y operación.	135
6.1.2	Implementación de la planeación de la estructura financiera.	137
6.1.3	Implementación de la nueva estructura organizacional.	139
6.1.4	Implementación del proceso de toma de decisiones.	141
6.2	Control.	142
6.2.1	Control de los nuevos procedimientos de trabajo y operación.	143
6.2.2	Control de la planeación de la estructura financiera.	147
6.2.3	Control de la nueva estructura organizacional.	156
6.2.4	Control del proceso de toma de decisiones.	159

6.3	Modelo de planeación propuesto.	161
6.3.1	Fases de desarrollo en el modelo de planeación propuesto.	161
6.3.2	Modelo de planeación propuesto.	164
6.3.3	Modelo de control operacional.	167
	CONCLUSIONES.	172
	BIBLIOGRAFIA	175

CAPITULO PRIMERO

INTRODUCCION

1.1 Definición de una empresa de servicio.

Las empresas que brindan servicios, los definen como "la prestación invariable e indefectiblemente personal, que un individuo realiza para otro mediante la utilización de sus conocimientos, experiencias y la aplicación de técnicas y equipos especialmente diseñados para obtener beneficios y/o satisfactores esperados por el consumidor".

Básicamente, se distinguen dos aspectos principales al hablar de empresas de servicios, y éstos son:

- El elemento humano que presta el servicio (su capacitación, preparación y especialización) y,
- El tipo y capacidad del equipo de apoyo del que dispone la empresa para agilizar y realizar los servicios ofrecidos.

La naturaleza propia del servicio ocasiona que éste deba realizarse y entregarse a través de una sola compañía y, con frecuencia, a través de una sola unidad de individuos o equipo. Las decisiones de ubicación, selección y penetración de mercado son muy importantes ya que deben cumplir con las necesidades demandantes del sector específico, así como las políticas de establecimiento de sucursales pueden servir como una arma de competencia en el mercado.

1.2 Definición de una agencia aduanal.

El agente aduanal es la persona física que a través de una patente, otorgada por la autoridad hacendaria, interviene ante una aduana para despachar mercancías sujetas a inspección aduanal en cualesquiera de los regímenes aduaneros, en virtud de los servicios profesionales que presta. Por tanto, la agencia aduanal es una empresa de servicio que facilita, coadyuva y proporciona los elementos necesarios para presentar la mercancía ante la aduana, mejorar los trámites de transportación del producto para la entrega oportuna de lo que se desea exportar o importar. Es decir, es el intermediario entre el cliente y la aduana tanto como con las compañías dedicadas a la

transportación, que en este caso son las líneas aéreas, ya que la agencia aduanal en estudio es de aeropuerto.

Cabe mencionar que es un facilitador para las partes anteriormente señaladas, ya que su vasta experiencia en cada paso a seguir es determinante para un mejor aprovechamiento de esfuerzos y se constituye dentro del comercio internacional en un importante eslabón, un valioso enlace entre el fisco federal y los particulares que ejecutan actos de comercio exterior.

El agente aduanal requiere, para poder laborar, de una patente la cual obtiene presentando una evaluación ante la Dirección de Aduanas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que consta de conocimientos de los trámites necesarios para realizar el despacho de mercancía en la aduana, así como de conocimientos sobre el comercio exterior.

1.3 Definición de la planeación estratégica.

La planeación nace en el momento en que el hombre piensa en el futuro de sus acciones: analiza las diferentes alternativas de acción y prevee los resultados obtenidos de cada una de ellas. Al aplicar esta planeación a las distintas actividades que se pueden realizar, surgen nuevas necesidades y al satisfacerlas surgen otras nuevas. Así, el proceso de planear se convierte en un ciclo interminable de toma de decisiones. A todo esto, surge una pregunta: **¿Cómo tomar mejores decisiones?**

Es cuando el hombre se enfrenta a sus adversarios cuando se impulsa notablemente el desarrollo de las estrategias por medio de la implementación de técnicas militares. Estas consideraban tácticas que permitían actuar ante las distintas circunstancias que se podían presentar en función del ataque que se pretendía realizar. De la

correcta aplicación de ciertas estrategias básicas dependía el éxito de las tácticas. Las cuales son:

- Innovación.
- Concentración sistemática de fuerzas.
- Uso inteligente de los recursos disponibles.

En el contexto industrial y empresarial, el concepto de estrategias, se introdujo finales de los años 60's, que se menciona principalmente en términos de planeación a largo plazo con las siguientes características:

- El punto de partida fue el concepto de la mercadotecnia. Como resultado, las compañías se guiaban principalmente por sus clientes y sus deseos.
- El siguiente concepto más importante en la mayoría de las planeaciones a largo plazo era la extrapolación poco imaginativa de los resultados logrados, sin importar los posibles cambios en el medio ambiente, esto provocó que la planeación se redujera a una continuación en tendencias positivas anteriores.

Después de la planeación a largo plazo, los planes estratégicos cobran gran importancia ya que el crecimiento de las grandes corporaciones provoca que se desarrolle toda una metodología para la **toma de decisiones** relacionadas con las metas básicas, objetivos y el comportamiento administrativo de las compañías. En esta época es cuando se crea el **concepto de potenciales estratégicos**, éstos consisten en la definición del campo corporativo de actividades que resulten en beneficios a largo plazo para la compañía; de éstos potenciales estratégicos, se desprenden las siguientes consideraciones que son de vital importancia en la definición del mercado a atacar, la penetración en el mismo y la selección del producto que se comercializará:

- ¿En qué mercados debe una compañía concentrar sus esfuerzos?
- ¿Qué línea de productos se debe ofrecer con prioridad?

- ¿Sería conveniente eliminar una línea de productos?
- ¿En qué áreas puede la compañía mejorar el uso de sus recursos?
- ¿Qué nuevo servicio, producto o procedimiento de atención se debe desarrollar para cumplir con las expectativas del cliente?

A partir de los años 70's, se acepta cada vez más que la planeación estratégica es efectivamente uno de los factores fundamentales del manejo y la administración corporativa, así como para la toma de decisiones.

Es fundamental para la planeación estratégica, poder realizar proyecciones sobre períodos determinados en el corto, mediano y largo plazo, actualmente, dichas previsiones serán cada vez más complicadas; cambios sociales drásticos, escasez de materia prima, fluctuaciones del tipo de cambio y una tecnología cambiante en todo momento son sólo algunos de los factores a los que se enfrentará el planeador.

La planeación estratégica analiza las consecuencias y efectos de situaciones dadas durante un determinado tiempo y evalúa las posibles alternativas y los cursos de acción en el futuro, de modo que se favorezca el proceso de toma de decisiones; por esto un punto clave de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que pueden surgir en el medio ambiente en un momento dado.

Es un proceso bien estructurado que busca establecer metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados que aseguren la implementación de las estrategias y con esto el logro de los objetivos. Para esto, la planeación estratégica define cuatro tipos de planes fundamentales en función del tiempo en que éstos lograrán sus propósitos:

- Planes estratégicos
- Programas a mediano plazo

Presupuestos a corto plazo

Planes operativos

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer los medios adecuados de operación, supervisión, control y dirección de una empresa mediante la implementación de planes y programas de trabajo congruentes a los propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas de la empresa mediante el análisis y previsión de situaciones externas e internas que puedan modificar el funcionamiento de ésta.

Es, por todo esto, que se debe definir el potencial de éxito que debe crear la compañía a largo plazo y promover la concentración adecuada de fuerzas disponibles en el momento y lugar adecuado.

Por todo esto, la pregunta más importante sigue siendo: ¿Cómo desarrollar una estrategia exitosa? Para responder a ésta, se deben tomar en cuenta algunos factores adicionales:

- La estrategia debe permitir cada vez más la posibilidad de desarrollos inesperados. Esto significa que se necesita dar bastante importancia a la flexibilidad de la misma.
- Se debe dar una considerable importancia a la implementación de estrategias mejoradas.
- El control de parámetros críticos necesita recibir prioridad absoluta; si ocurren divergencias de las suposiciones hechas en el desarrollo de una estrategia, se debe verificar de inmediato si se tienen que hacer ajustes a la estrategia, y si este es el caso, iniciar la acción de corrección.

1.4 Aplicación de la planeación estratégica en una agencia aduanal como empresa de servicios.

Para poder utilizar los conceptos de la planeación estratégica en el contexto de las agencias aduanales, se deben tener bien claras las siguientes cuestiones:

- ¿Se entiende cabalmente el tipo específico de empresa de servicio que es la agencia aduanal y como se visualizan los principales factores que la afectan?
- ¿Cómo se pueden establecer políticas que favorezcan y aumenten la penetración en el mercado?
- ¿Cómo se pueden obtener más operaciones de costos eficaces?
- ¿Cuál es la razón fundamental de la estrategia que se utiliza para fijar los honorarios?
- ¿Qué proceso se está empleando para desarrollar, probar y promover los nuevos servicios?
- ¿Qué tipo de adquisiciones, en caso de haberlas, serían congruentes con las políticas y las necesidades de la empresa?

El adecuado uso de la planeación estratégica en una agencia aduanal como una empresa de servicios, debe determinar un mecanismo adecuado que responda a las necesidades, metas y objetivos de la empresa, que facilite el control y seguimiento de las operaciones de la misma y que permita establecer un modelo de toma de decisiones tal, que la empresa pueda responder a los factores externos del medio ambiente de un modo flexible rápido y eficiente.

Existen varios factores en los que se debe poner especial atención por la importancia y consecuencias que éstos acarrearán:

1) La protección del mercado.

Uno de los mejores medios existentes actualmente para proteger el mercado de la agencia, es sin lugar a dudas, la diferenciación en los servicios, la calidad de los mismos, los tiempos de entrega ofrecidos y la facilidad de adquirir equipos de apoyo para facilitar el desarrollo de sus funciones.

Una empresa de servicios debe crear una reputación para el tipo y calidad de servicio que se realiza. Mientras mejor sea el servicio y mayor sea la especialización en el mismo, se tendrá el potencial para crear una reputación la cual servirá como barrera para evitar el acceso de la competencia.

2) La disminución de costos de operación.

Es muy favorable para una empresa de servicios, el buscar un apalancamiento financiero de operación que le permita incrementar los márgenes de utilidad. Este existe en una empresa cuando, a través de un cambio en las operaciones, el costo relativo por unidad del servicio o producto disminuye.

Probablemente, es más difícil obtener un apalancamiento financiero de operación en las empresas de servicio, y especialmente en aquellas cuya base es el elemento humano. Las oportunidades para descubrir y aprovechar dicho apalancamiento se encuentran allí, pero se necesitan diversos estudios de sensibilización para poder determinar el mejor método de operación.

3) La competencia en honorarios y tarifas.

Dada una disminución en los costos de operación, se deben determinar nuevamente los honorarios y tarifas de los servicios prestados por la agencia, determinar un margen de utilidad adecuado en función de los nuevos costos manteniendo el "mark-up" definido por la dirección. Al lograr un abatimiento en costos, se podrá manejar un rango de honorarios más flexible, el cual no podrá ser seguido por los competidores y se logrará una ventaja decisiva en las tarifas y honorarios cobrados.

4) El constante análisis del medio ambiente.

Entre los principales factores externos en el contexto del presente análisis, que el planeador no puede controlar, pero que debe prever para lograr una mejor planeación destacan: el ingreso de México al GATT; o bien, la tendencia de la industria mexicana a la exportación, o en su caso, la constante necesidad de importar para poder producir con mayor eficiencia.

Es por esto que las agencias aduanales que prevean de mejor manera estas circunstancias y que logren concentrar y asignar debidamente sus recursos materiales, financieros y humanos persistirán y crecerán en el mercado en la forma más conveniente a sus fines.

Vale la pena aclarar que en un país como el nuestro, la planeación estratégica debe ser un concepto que se procure al máximo, ya que, si consideramos que México ha logrado una recuperación económica gradual y que se ha controlado notablemente la carrera inflacionaria, logrando una atmósfera de estabilidad, se tienen los elementos que servirán de base para la aplicación de la planeación a largo plazo. Esto ocasionará que a medida que se planeen y seleccionen mejor las estrategias y tácticas utilizadas, mejores deberán ser los resultados obtenidos en la organización.

CAPITULO SEGUNDO

LAS AGENCIAS ADUANALES EN MEXICO

2.1 Historia de las agencias aduanales.

Las agencias o agentes aduanales como tales surgen en México a principios del siglo pasado. El gobierno federal intentaba dar los primeros pasos para instrumentar, mediante el apoyo de ciertas medidas legislativas el fomento a la minería, así como la apertura de México al comercio exterior. El concepto original de las agencias aduanales era en esencia el mismo que el actual: encauzar, facilitar y favorecer el intercambio económico del México independiente. La diferencia básica entre ambos conceptos radica en dos características: primero que no se necesitaba en aquella época de una "patente aduanal" para poder realizar esta actividad y segundo que no era necesario ser ciudadano mexicano.

Dada esta situación, el agente aduanal podía ser cualquier persona que cumpliera con ser reconocido con amplia solvencia moral y económica. En México, los primeros agentes aduanales surgen en el puerto de Veracruz, atendiendo las necesidades de las compañías transnacionales o nacionales que importaban todo tipo de mercancías desde el viejo continente. Estas empresas eran informadas por su proveedor sobre el día del embarque desde el puerto de origen para que así pudieran preveer su llegada. En los casos en que la empresa se encontraba cerca del puerto de llegada, la recolección de las mercancías no significaba ningún problema, pero como es lógico, aquellas empresas que se encontraban en el interior de la república tenían que enviar a alguien a recibir los embarques, lo que generalmente resultaba poco práctico pues no se podía precisar con exactitud la llegada del envío y se tenía la necesidad de cubrir un gasto extra por parte del comprador.

Es así como se empieza a requerir de una persona en puerto, que con base en una comisión por servicio, se encargara de recibir la mercancía y realizar los trámites correspondientes que permitieran su despacho correcto y puntual hacia el destino final. En esa época, el agente aduanal daba fé, a través de un "Pedimento de Importación", de que los productos que se estaban recibiendo coincidían con la factura que podía haber sido enviada con anterioridad o venir incluida en el embarque, procedía al pago de los impuestos y al despacho de la mercancía.

Dado que no era una limitante poseer la nacionalidad mexicana, para ocupar el cargo de agente aduanal, había extranjeros realizando esta actividad, que influidos por un patriotismo poco ético, aplicaban tarifas arancelarias más bajas a los embarques provenientes de su país natal, aunque era de México de donde obtenían sus recursos y donde desarrollaban su vida.

Antes de la Revolución Mexicana, las tarifas arancelarias para las mercancías de importación variaban de un 25 a un 35% del importe total facturado del (los) producto(s). Sin embargo para apoyar el desarrollo del México naciente, el gobierno de aquellas épocas decidió proteger y favorecer la importación de productos indispensables para el desarrollo industrial del país; es por esto que a productos tales como equipos, vías e instalaciones ferroviarias, implementos agrícolas y maquinaria industrial, se les aplicaba una tarifa arancelaria menor.

Hasta la Constitución convocada por Don Venustiano Carranza, en la cual se delimitan las actividades, los derechos y prerrogativas que tienen los mexicanos sobre los extranjeros, cuando se define por vez primera, la actividad aduanal a personas con nacionalidad mexicana en el artículo 32 Constitucional.

Un año después de promulgada la Constitución, el 20 de febrero de 1918 se promulga la Ley Aduanal, donde se determina y relaciona cada una de las distintas fracciones de todas las tarifas aplicables por tipo de producto.

Hasta principios de la segunda guerra mundial, la mayoría del intercambio comercial entre México y el exterior se realizaba a través de transportación marítima desde Europa, pero al ser un peligro para las flotas mercantes europeas navegar hacia América, debido a la existencia de submarinos alemanes en su ruta, el transporte de mercancías por este medio se vió completamente nulificado.

Es en este momento cuando los productos europeos se ven reemplazados por otros, de origen norteamericano, ocasionando que las fronteras terrestres entre México y Estados Unidos se convirtieran en puntos estratégicos para la actividad comercial y por ende la aduanal.

A principio de los años 50's, el intercambio de bienes y servicios experimentó un auge nunca antes visto e inclusive impredecible, aún para aquellos que fungieron como sus principales impulsores.

Durante el gobierno del Lic. Miguel Alemán se dió un gran impulso al comercio exterior, por esto, se tuvo la necesidad de desarrollar un plan de capacitación constante y permanente para los agentes aduanales. Podemos citar como factores importantes en el desarrollo de las agencias aduanales los siguientes:

- Creciente exigencia gubernamental sobre conocimientos de comercio exterior.
- Aumento del nivel cultural en el país.
- Incremento de la competencia entre los agentes aduanales.
- Determinación de mayores comisiones para los agentes.
- Creación y formación de asociaciones aduanales.
- Necesidad de tiempos de entrega cada vez más reducidos (debido al despacho de productos perecederos).
- Disminución de las tarifas aéreas.
- Mayor número de agencias aduanales internas.

Así mismo existen ciertos factores que han restringido el desarrollo y crecimiento de agencias aduanales en México:

- La fijación por parte del gobierno de la tarifa tope en lo que se refiere a los honorarios y comisiones de los agentes aduanales.
- Los constantes cambios en los sistemas arancelarios internacionales provocaba errores y tardanzas en los períodos de adaptación.
- Existencia generalizada de un ambiente deshonesto.

- Arbitrariedades en el sistema de pago de derechos.
- La crisis económica de principios de la década de los 80's.

Ahora bien, la realidad de los 50's no es la misma después de 40 años, el comercio exterior se ha convertido en uno de los instrumentos más dinámicos e importantes para promover e impulsar el crecimiento de la economía de los países. La captación de divisas extranjeras a través de las exportaciones, y la importación de bienes y servicios socialmente necesarios para el desarrollo, constituyen elementos a los que ningún país debe permanecer ajeno, porque hacerlo implicaría retroceder, renunciar al progreso y rezagarse en un mundo donde la rapidez y oportunidad de las transacciones es muchas veces la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Es el objetivo de esta tesis, el encontrar la combinación óptima entre el servicio, la atención al cliente, los costos de operación, los tiempos de entrega ofrecidos, la eficiencia y calidad brindadas, con las utilidades obtenidas para que a través de la planeación estratégica, la relación entre estos factores sea directamente proporcional, permitiendo así, que la agencia aduanal no crezca limitada respecto a sus características propias, sino que se adecúe un modelo tal de dirección, que le permita interactuar con el entorno en el que se desenvuelve, analizando y captando de él, los principales factores que la afecten; con el objeto de implementar los cursos de acción que logren la adecuada operación de la agencia aduanal.

2.2 Clasificación de agencias aduanales.

Para poder realizar un estudio completo sobre el proceso que se desarrolla en el trámite normal de importación o exportación de mercancía, conviene distinguir los diferentes tipos y clases de agencias aduanales que se encuentran establecidas en México.

Cabe mencionar que la agencia aduanal se establece donde el gobierno, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sitúa una oficina aduanal para controlar y registrar el acceso y salida de mercancías del territorio nacional.

Por esta misma razón, las agencias aduanales ajustan sus métodos y procedimientos de trabajo con base en el régimen inherente de la oficina aduanal junto a la que se hayan suscritas.

Clasificación de acuerdo al tránsito de mercancías:

Las agencias aduanales tienen procesos y trámites bien definidos para realizar el despacho de mercancías en función del tipo de tránsito que se debe seguir para alcanzar su destino final.

El tránsito de mercancías, se refiere "al traslado de una a otra oficina aduanal nacional, de las mercancías que se encuentran bajo control fiscal"

Es por ello, que conviene hacer una clara diferenciación del tipo de tránsito que se puede presentar en el manejo de la mercancía:

1) Tránsito Interno:

Este tipo de tránsito, se efectúa cuando las mercancías son de procedencia extranjera y se envían de una aduana de entrada a otra que se encargará de su correspondiente importación, o bien, cuando las mercancías nacionales o nacionalizadas se envían a una aduana de salida que se encargará de realizar los trámites de exportación.

La agencia aduanal debe prever este tipo de situaciones al desarrollar sus procedimientos de operación, e implementar para ello métodos y sistemas ágiles y flexibles que favorezcan la transferencia de información para el adecuado despacho de la mercancía.

2) Tránsito Internacional:

Este se realiza cuando se trata de mercancías extranjeras que se envían de la aduana de entrada, pasando por territorio nacional, a una aduana de salida con destino en el extranjero o, cuando se habla de mercancías nacionales o nacionalizadas que se trasladen por territorio extranjero para su reingreso al territorio nacional

Clasificación según su acceso:

Existen diversos tipos de agencias aduanales las cuales ajustan su procedimiento de trabajo en función del tipo de transporte utilizado para el manejo de las mercancías.

Las agencias aduanales se pueden establecer en los puntos de entrada/salida del país (oficinas aduanales) directamente, o bien, pueden tener una oficina matriz en alguna ciudad principal de la región y tener una pequeña sucursal en donde esté establecida la oficina aduanal. En esta sucursal se dispondrá de los recursos, tanto materiales como humanos, para realizar el despacho de la mercancía de la manera más eficiente, y es en la oficina matriz donde se da la atención directa al cliente. Esta situación queda a elección de las políticas de operación y atención propias de cada agencia aduanal.

A continuación se presentan los tipos de agencias existentes en el país:

1) De Puerto:

Son aquellas agencias aduanales que se encuentran localizadas en puertos marítimos provistos del equipo e instalaciones adecuadas para la carga/descarga, despacho, almacén y manejo de las mercancías.

El gobierno, al establecer oficinas aduanales en las costas del país, debe tomar en consideración la ubicación de las fuentes de abastecimiento de materias primas, de energía y de ocupación, así como su adecuada situación frente al intercambio comercial internacional existente, o bien, de que pudiera llegar a fomentarse.

2) Frontera.

Son aquellas agencias aduanales que se encuentran a lo largo de las franjas fronterizas del país y que reciben las mercancías por vía terrestre (ferrocarril o camión).

3) Aeropuerto.

Son aquellas agencias aduanales que se localizan en la periferia de los puertos aéreos, generalmente internacionales, y que reciben, despachan, almacenan y manejan la carga aérea. Este tipo de agencias depende 100% de ésta, por lo que su relación con las líneas aéreas es muy estrecha.

Una vez definidos los tipos de agencias aduanales existentes, así como su régimen de operación, se desea ubicar al lector en lo que respecta al tipo de agencia aduanal en la que se centrará la presente tesis:

La agencia aduanal que sirve de base para el presente trabajo esta establecida con el régimen de operación de:

Agencia aduanal de aeropuerto, por lo que la naturaleza del manejo de mercancías es internacional.

Se manejan las dos modalidades de despacho de mercancías: tanto de entrada (importación) como de salida (exportación).

2.3 Clasificación de la agencia aduanal dentro del entorno comercial.

Antecedentes de la carga aérea:

La historia de la carga aérea esta estrechamente vinculada con la del comercio y con la de la producción. Antiguamente los bienes necesarios para cubrir la demanda eran producidos en una economía doméstica cerrada, y ahí mismo se consumían; no se tenía la necesidad de comerciar con los pueblos vecinos, ya que las demandas eran pequeñas y además, éstas eran completamente cubiertas por la misma localidad; faltaba pues, la conexión con el mundo exterior.

Con el crecimiento paulatino de la población y de acuerdo con el incremento de las necesidades que dicho aumento implica, una nueva distribución del trabajo y una mayor especialización en la realización del mismo se han hecho imprescindibles, debido a que se empieza a producir no sólo para las necesidades inmediatas, sino también para el consumo constante del mercado.

En consecuencia de ello, las actividades comerciales se relacionaron íntimamente con las actividades de transporte, donde gradualmente, se desarrolló una organización y distribución del trabajo, que pudiera soportar los excedentes de las actividades comerciales. Es por ello, que se empieza a desarrollar una industria muy especializada y autónoma de transporte dedicada a la movilización de mercancía por cuenta del tercero: **la industria de la expedición.**

Como consecuencia de esto, se abren nuevos mercados y se amplían las relaciones comerciales. El expedidor, que en un principio era exclusivamente aquél que buscaba encontrar el mejor medio de colocación de los productos en sus correspondientes mercados demandantes, se convierte ahora en comisionista, asesor e intermediario entre la economía productora y los transportistas, con

lo que se transforma así, en elemento primordial para la apertura de mercados.

Paralelamente a esta evolución, se fué desarrollando una tecnología cada vez más avanzada, que permitió el perfeccionamiento de los medios de transporte; siendo seguramente, la aviación el más beneficiado.

Después de la segunda guerra mundial, la carga aérea se consideró como un mero producto complementario de la aviación de pasajeros. Los transportes se efectuaban en compartimientos de carga (Bellies) de los aviones de los pasajeros, y las tarifas de la carga aérea eran muy elevadas, por ello sólo se recurría al transporte aéreo cuando la necesidad era ineludible.

En el comienzo de los años 70's, es cuando se da un crecimiento considerable (aproximadamente del 20% anual) en la utilización de la carga aérea, es entonces, cuando se introducen tarifas especiales y favorables para el cliente, además, se amplía la red internacional de transporte aéreo de mercancías. Como es obvio, esta expansión ha ocasionado la introducción de aviones de carga de gran capacidad, que a finales de los años 70's sustituyen a los aviones convencionales de pasajeros de gran capacidad, lo que contribuyó notablemente a incrementar y ampliar la oferta de la carga aérea.

Esta decisión se vió afectada de manera importante, ya que, con la recesión mundial, debida en gran parte a la caída de los precios del petróleo en esa misma época, se intensifica el excedente de capacidad de carga, lo que implicó, mayor espacio para menor volumen de mercancía. Para poder llenar los compartimientos de carga, se redujeron drásticamente los fletes, lo que si bien logró llenar los espacios reservados de carga, no obtuvo los resultados económicos planeados, lo que ocasionó una contracción en la oferta del servicio. El auge experimentado desde mediados del año 1983, unido al alza del dólar, dieron lugar a una elevación explosiva en la demanda que hizo saltar todas las provisiones y límites en la capacidad de carga.

En la actualidad, la oferta en los transportes de carga aérea, se enfrenta a una demanda desproporcionada. En consecuencia, se trata

de conseguir capacidad adicional sin crear sobre-capacidades y mantener los fletes a un nivel económico razonable.

En los servicios internacionales de tráfico de la IATA (Asociación Internacional de Transportación Aérea), se maneja en la actualidad el 75% de la capacidad de carga en aviones de pasajeros, lo cual quiere decir, que se tiene un potencial del 25% de capacidad disponible en los aviones de pasajeros.

Un factor determinante en la evolución de la carga aérea ha sido la falta de paridad en las corrientes de ésta. Esto es, un pasajero suele retornar casi siempre a su punto de salida, lo que en cierta manera equilibra las corrientes de tráfico; por el contrario, la carga aérea es casi sin excepción, un tráfico en una sola dirección. Por lo que las líneas aéreas han aprovechado esta situación y han podido crear nuevas rutas de transporte sin que tengan que regresar forzosamente al punto inicial de salida, y se ha logrado con esto, aumentar cada vez más los destinos a los que se puede transportar carga.

Definición de Parámetros.

Con objeto de permitir una mejor identificación de la agencia aduanal dentro del entorno de las agencias aduanales de aeropuerto se definen a continuación los parámetros dentro de los cuales se situarán a las agencias, y se logra así una evaluación homogeneizada de sus características y operación.

Parámetros operativos:

- Pedidos mensuales
- Número de clientes (importación-exportación)
- Volumen manejado por cliente (promedio)
- Capacidad de almacenaje

- Equipo de transporte
- Tiempos de entrega
- Instalaciones
- Tipos de diversificación
- Tipo de administración y control
- Sistemas de información.

Parámetros financieros:

- Utilidades
- Facturación mensual
- Rotación de cartera
- Tiempos de entrega
- Instalaciones
- Equipos de transporte
- Participación en el mercado
- Sistemas de información.

Parámetros organizacionales:

- Número de empleados
- Niveles de decisión
- Número de sucursales
- Tipo de administración y control
- Sistemas de información.

En función de estos parámetros, se presenta a continuación una tabla comparativa donde se muestran los rangos que se utilizaron para realizar la clasificación, en términos de operación, organización y capacidad instalada de las agencias aduanales, establecidas con régimen de aeropuerto muestreadas durante el período comprendido entre noviembre-diciembre de 1989.

CLASIFICACION DE LAS AGENCIAS ADUANALES.

Parámetro	Grande	Mediana	Chica
Pedimentos Mensuales	Más de 800	De 400 a 800	Hasta 400
Número de Clientes	Más de 200	De 51 a 199	Hasta 50
Volumen de Carga	De 1350 en adelante	De 700 a 1350 tons.	Hasta 700 tons.
Capacidad de Instalaciones	De 400 a 700m ² Frigoríficos	De 200 a 400m ²	De 50 a 200m ²
Equipo de Transporte	Camiones 10 tons. Camiones / reditas Camión caja comp. Camiones 3 tons. Combis Montacargas	Camión 8 tons. Camión caja comp. Combis Montacargas	Camión caja comp. Combis
Térreno y Edificio	Propios Matriz y sucursales	Propios Una oficina	Rentados Una oficina
Equipos de Comunicación	Multilínea Fax Telex Modem	Conmutador Fax Telex	Conmutador Fax Telex
Sistemas de Información	Red de computadoras	Computadoras	Computadora
Número de Empleados	Más de 100	De 50 a 99	Hasta 50

Dada esta tabla de parámetros y sus respectivos rangos, podemos concluir que en nuestro caso de análisis, la agencia aduanal pertenece a la categoría de las agencias chicas, dado que sus parámetros normales de operación, así como los determinados por su tendencia, se mantienen en los valores correspondientes a dicha clasificación.

CAPITULO TERCERO

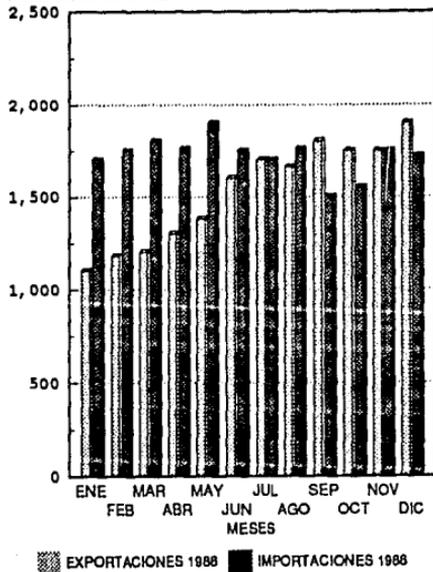
ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA AGENCIA

3.1 Tendencias y comportamiento general del mercado.

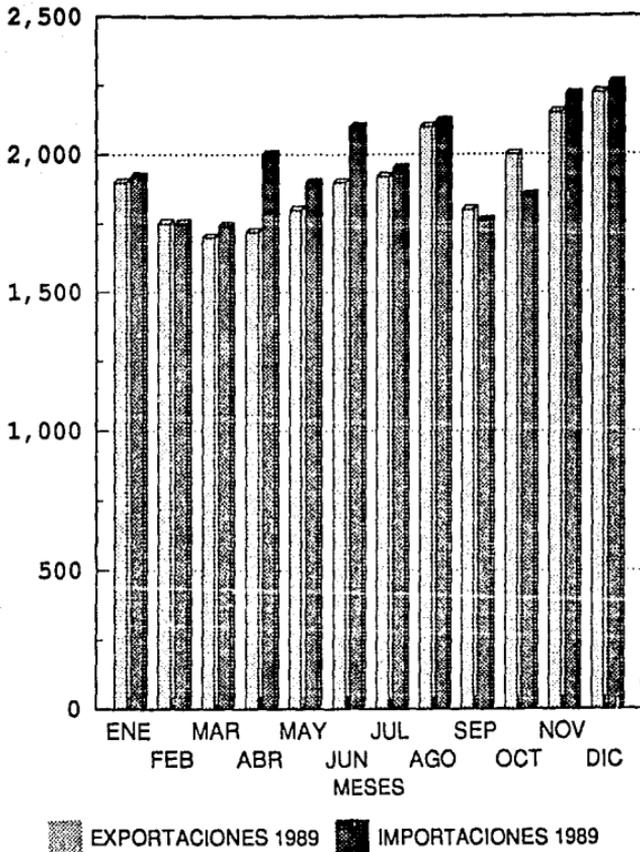
Con el objeto de conocer el desarrollo, crecimiento y tendencia del mercado donde se desenvuelven las agencias aduanales, se presenta a continuación una serie de gráficas comparativas sobre el comportamiento global que se ha detectado durante los últimos meses en el comercio exterior de México. Esto permitirá realizar ciertos planteamientos con miras a determinar el posible entorno al que se pueda llegar a enfrentar la agencia aduanal en estudio.

1) Comportamiento del comercio exterior. (Marzo 1988 - Enero 1990)

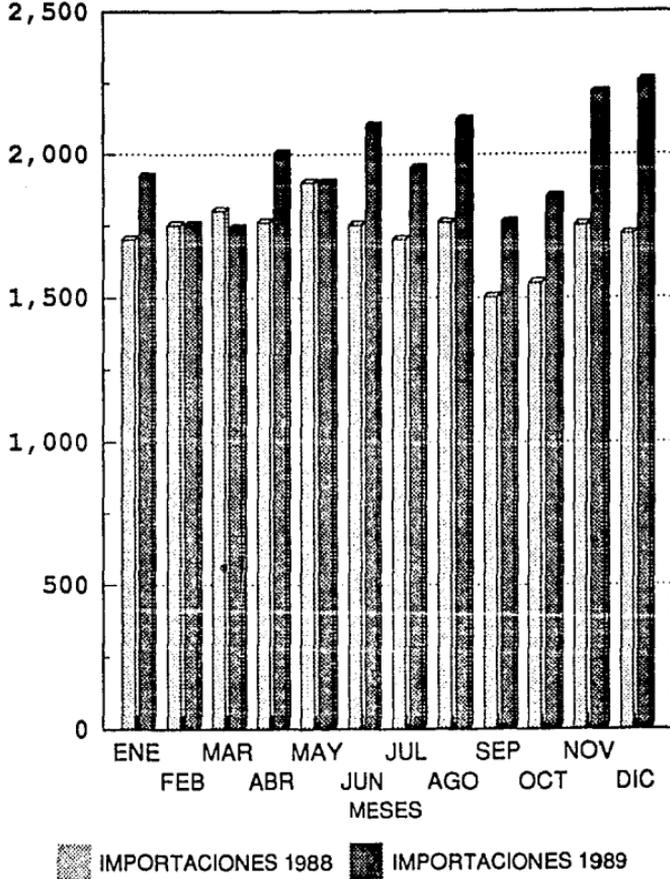
COMPORTAMIENTO DE LA BALANZA COMERCIAL DEL PAIS
MILLONES DE DOLARES
2,500



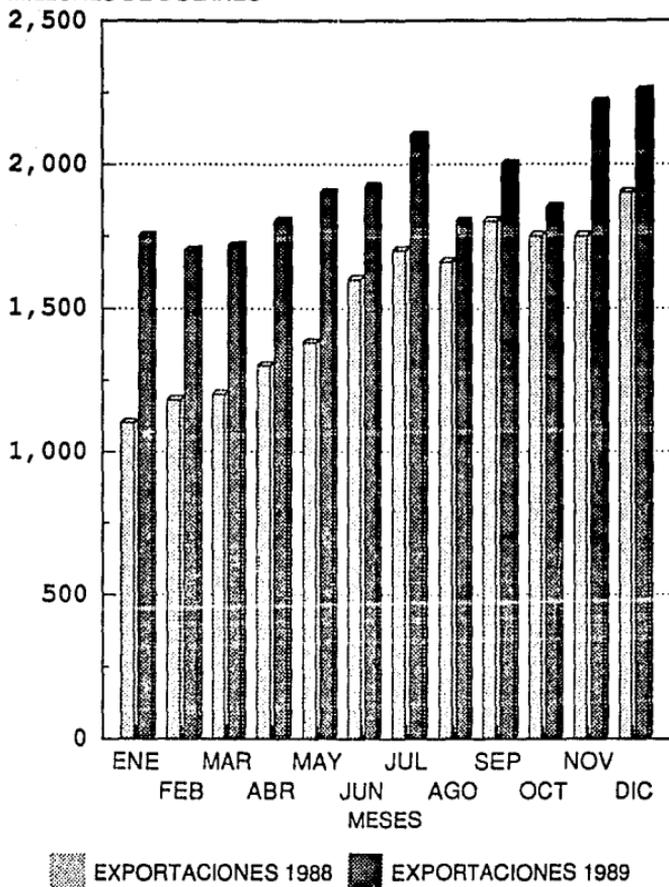
COMPORTAMIENTO DE LA BALANZA COMERCIAL DEL PAIS
MILLONES DE DOLARES



COMPORTAMIENTO DE LA BALANZA COMERCIAL DEL PAIS
MILLONES DE DOLARES
2,500

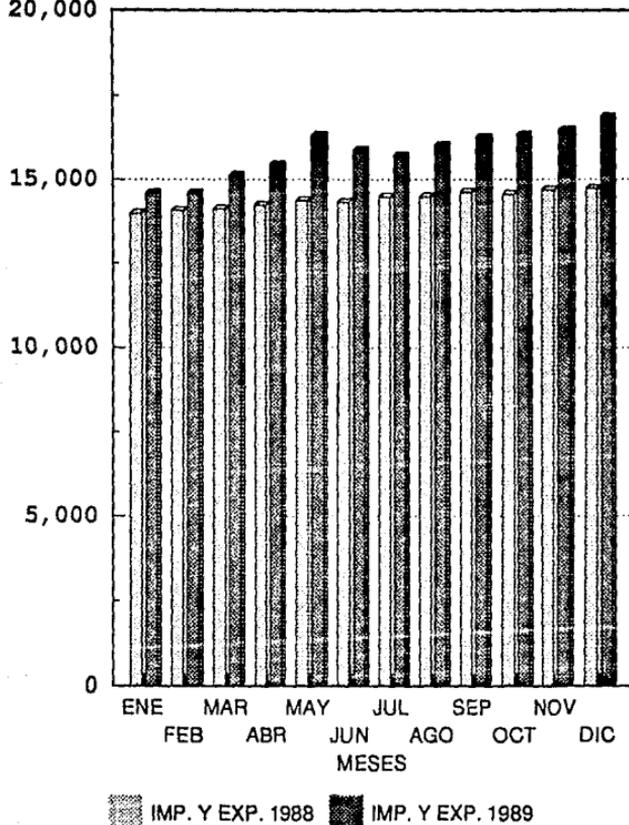


COMPORTAMIENTO DE LA BALANZA COMERCIAL DEL PAIS
MILLONES DE DOLARES



**2) Pedimentos atendidos por la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.
(Marzo 1988 - Enero 1990)**

**COMPORTAMIENTO DE LA ADUANA DEL AEROPUERTO
PEDIMENTOS
20,000**



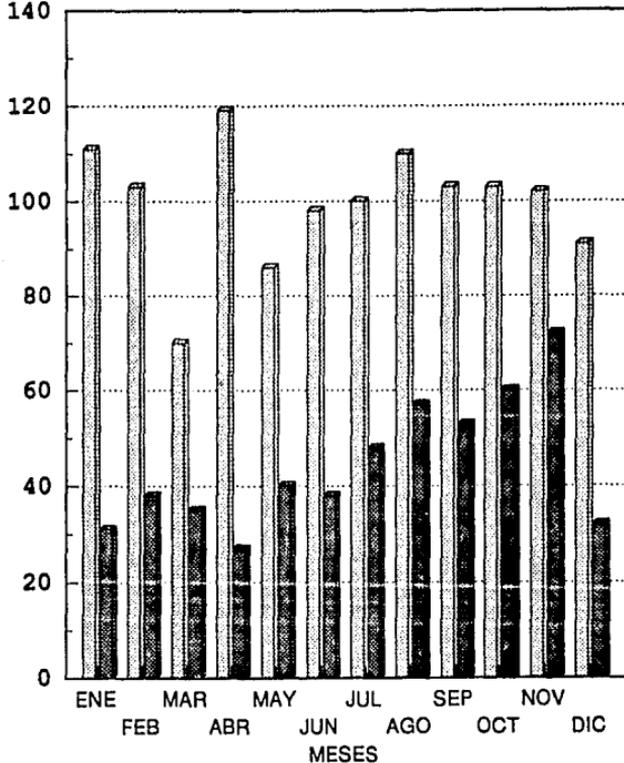
3) Número de pedimentos tramitados por la agencia aduanal.

(Marzo 1988 - Enero 1990)

IMPORTACIONES VS. EXPORTACIONES

PEDIMENTOS

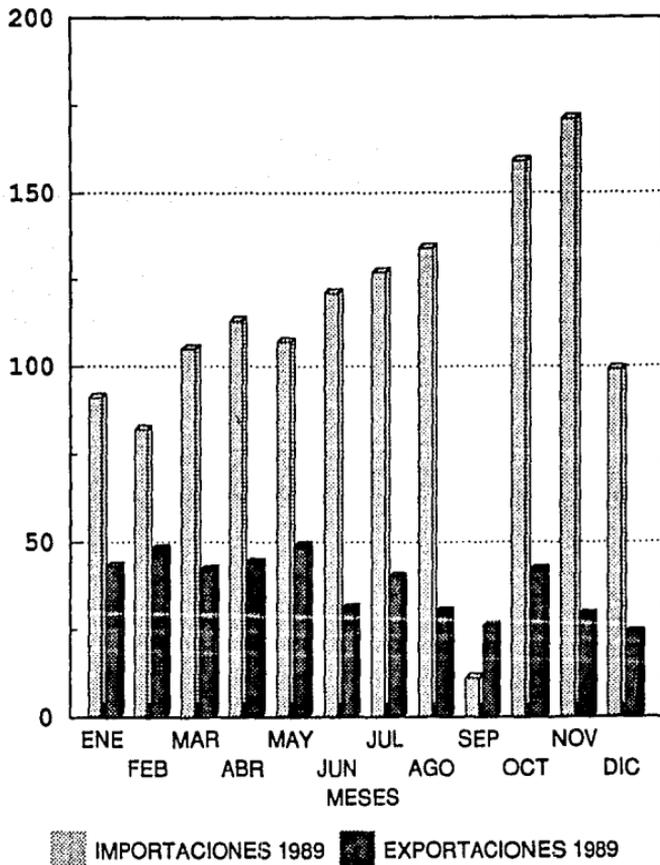
140



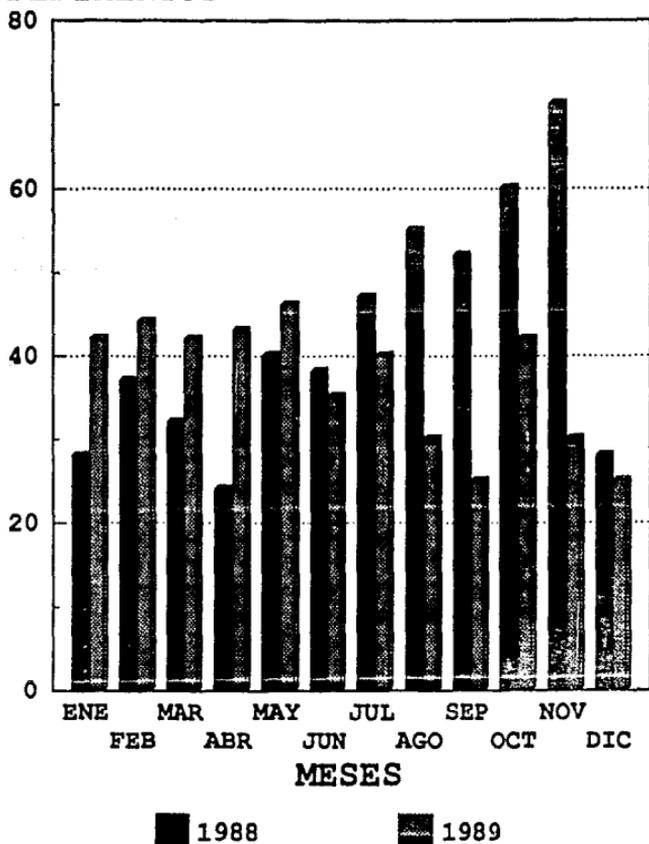
IMPORTACIONES 1988 EXPORTACIONES 1988

IMPORTACIONES VS. EXPORTACIONES

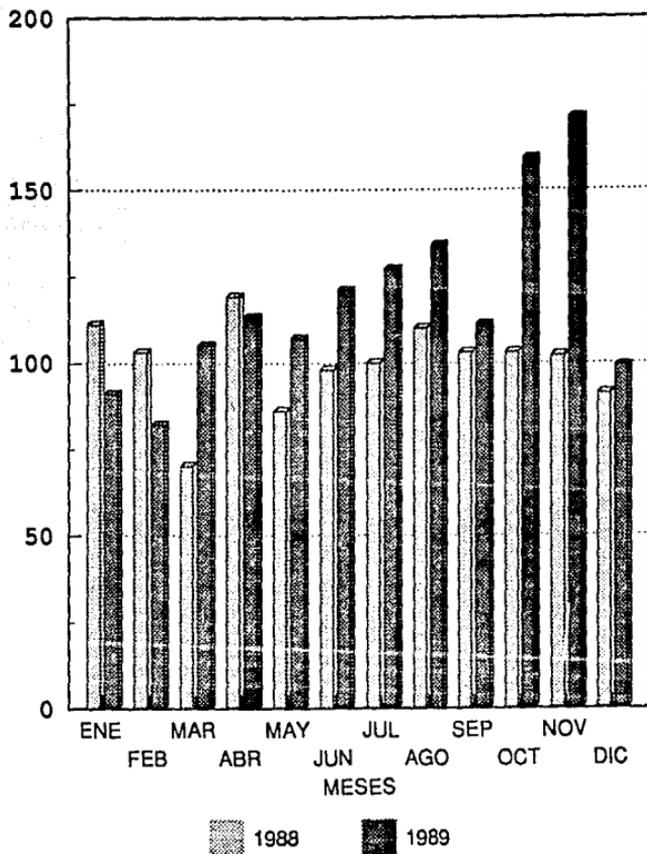
PEDIMENTOS



EXPORTACIONES DE LA AGENCIA ADUANAL PEDIMENTOS



IMPORTACIONES DE LA AGENCIA ADUANAL PEDIMENTOS



Como podemos observar, el comportamiento del comercio exterior de México se ha venido incrementando sensiblemente:

1.- Importaciones totales del país:

% de crecimiento:	anual	acumulado (88-90)
Marzo 1988 - Marzo 1989 :	44.54%	-----
Abril 1989 - Marzo 1990:	23.52%	68.06%

2.- Exportaciones totales en el país:

% de crecimiento:	anual	acumulado (88-90)
Marzo 1988 - Marzo 1989:	9.25%	-----
Abril 1989 - Marzo 1990:	12.71%	21.96%

Dicho crecimiento ha sido impulsado por la simplificación en los trámites de importación y exportación, la disminución de ciertas tarifas arancelarias (impuestos y derechos) y la cada vez más firme aceptación de los productos mexicanos en el ambiente internacional debido en gran parte a los efectos del ingreso de México al GATT.

En lo que respecta al comportamiento registrado en la aduana del aeropuerto, se puede observar que éste también se ha incrementado, notándose un repunte importante a partir del mes de octubre de 1989 debido a la implementación del nuevo sistema aleatorio de revisión de pedimientos (semáforo fiscal). Los índices de crecimiento en el volumen de operaciones registradas en la aduana del aeropuerto se muestran en la siguiente tabla:

% de crecimiento:	anual	acumulado
Marzo 1988 - Marzo 1989:	7.14%	-----
Abril 1989 - Marzo 1990:	15.53%	23.59%

No se tuvo acceso a información por tipo de trámite (importación o exportación). La aduana del aeropuerto sólo proporcionó el total de trámites realizados durante el período de análisis.

Como se aprecia, es notable el incremento desde octubre de 1989 a la fecha debido a la implementación del sistema de revisión de pedimentos ya mencionado.

Respecto a los pedimentos tramitados por la agencia aduanal, se puede observar que aunque ha aumentado la cantidad de trámites operados en la aduana, contrariamente ha disminuido el ritmo de pedimentos operados en la agencia por lo que se puede concluir que la agencia ha disminuido su penetración en el mercado durante los últimos dos años, ya que ha aumentado el volumen de operaciones de la aduana del aeropuerto y han disminuido los pedimentos tramitados por la agencia; el ritmo de trabajo durante dicho período presenta los siguientes resultados:

1.- Trámites de importación en la agencia:

% de crecimiento:	anual	acumulado
Marzo 1988 - Marzo 1989	26.44%	-----
Abril 1989 - Marzo 1990	7.86%	34.42%

2.- Trámites de exportación en la agencia:

% de crecimiento:	anual	acumulado
Marzo 1988 - Marzo 1989	33.52%	-----
Abril 1989 - Marzo 1990	8.54%	24.71%

Dicho comportamiento se ve estrechamente ligado con la situación general del país durante el período, el cual se caracterizó en 1989 por una fuerte recesión debida a la firma de las primeras etapas del pacto de solidaridad económica, el cual restringe las condiciones de operación de muchas empresas del país, razón por la cual se da ese decremento en las operaciones de la agencia.

Cabe esperar que, debido a las cada vez más estables condiciones del país, se espera que la tendencia mejore notablemente y que se incremente el nivel de operaciones de la agencia.

3.2 Panorama actual del mercado.

El incremento en la actividad comercial, así como su creciente complejidad, han ocasionado que el agente aduanal, que surge en un principio como despachador de mercancías y recolector de impuestos sin prerequisites profesionales, haya evolucionado de tal manera que en la actualidad se requiera de un título profesional y de una evaluación por parte de la Subdirección de Aduanas para poder acreditar y poseer una patente aduanal, la cual consiste básicamente en una concesión oficial para poder ejercer como agente aduanal.

Otro efecto de dicho crecimiento, ha sido la creación de aduanas internas, con el objetivo de facilitar y agilizar el tráfico de mercancías hacia el interior de la república desde su punto de origen o viceversa.

La economía mexicana en los últimos siete años se ha encontrado ante una situación de serios desequilibrios estructurales. Entre los principales problemas observados se encuentra el nulo crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) causado por: la insuficiencia del ahorro interno, el déficit fiscal, problemas para el pago de una creciente deuda tanto interna como externa y dificultades en los mercados cambiarios y financieros. En resumen, estos problemas nos dejan ver la posibilidad de una gran crisis económica.

Aunado a lo anterior, el país se enfrentó a condiciones externas adversas tales como la baja de los precios internacionales del petróleo, desequilibrio de los mercados financieros y monetarios internacionales, escasez de recursos externos y deterioro de los términos de intercambio.

El gobierno actual, tomando en cuenta las circunstancias antes citadas, ha contemplado en el "Plan Nacional de Desarrollo" los cursos de acción a seguir para hacerles frente, dentro de los cuales se hace especial énfasis en el comercio de nuestro país con el exterior.

Es de vital importancia el papel que juega el sector externo como elemento fundamental para recuperar el crecimiento y desarrollo económico estable en los próximos años.

La política de comercio exterior del país según este plan, tiene los siguientes objetivos:

- Fomentar las exportaciones no petroleras.
- Alcanzar una mayor uniformidad en la protección efectiva a las distintas industrias.
- Eliminación de las distorsiones provenientes de las restricciones no arancelarias al comercio.
- Asegurar el acceso de nuestras exportaciones a los mercados mundiales.

Buscar que la inversión extranjera, la transferencia de tecnología y el acceso a los recursos externos contribuyan a los propósitos de la política comercial de México.

Para el logro de estos objetivos se plantean así mismo los siguientes **cursos de acción:**

- Aprovechar las ventajas geográficas del país para promover la integración eficiente de la industria exportadora y en especial de la maquiladora.
- Promover las exportaciones mediante la permanencia y claridad en las políticas, aplicando mejor y de manera más dinámica los diversos instrumentos de promoción existentes que son los permitidos en el GATT.
- Concertar las medidas de promoción y aliento a la exportación mediante reuniones frecuentes de los exportadores para analizar y promover medidas.
- Avanzar en el proceso de sustitución de permisos previos por aranceles.
- Fortalecer la competitividad del país mediante la desregulación en todos los sectores, en especial los de mayor impacto en las exportaciones.
- Simplificar los procesos administrativos en materia de comercio exterior.
- Utilizar la legislación del comercio exterior como instrumento de defensa legítima ante prácticas desleales de comercio.
- Asegurar una canalización suficiente de crédito para el sector exportador, bajo condiciones similares a las que reciben los exportadores de otros países.
- Negociar con los demás países el acceso más franco a sus mercados de los productos de origen mexicano.

Se prevee una intensa actividad de México en el seno del GATT, con el fin de promover que otros países apliquen medidas de apertura comercial como las que nuestro país ha puesto en práctica; se ampliará la complementación económica con los países de América Latina y se promoverán acuerdos con los nuevos polos de crecimiento mundial, como la Comunidad Económica Europea (C.E.E.) y la Cuenca del Pacífico. Un factor interno a considerar es el tipo de cambio, este contribuirá a: el fortalecimiento de las exportaciones, la sustitución eficiente de las importaciones y a la evolución satisfactoria de la balanza de pagos.

Si bien la evolución de los términos de intercambio depende de condiciones prevalecientes en los mercados externos, se plantea que el impacto de variaciones desfavorables puede ser minimizado en la medida en que se amplíen y diversifiquen las exportaciones no petroleras, primordialmente las de manufacturas.

Se pretende establecer una política exterior activa y congruente con el propósito total de promover siempre el interés del país en un entorno internacional más complejo, de cambios y transformaciones tecnológicas y con nuevas formas de protección frente a las cuales se actuará.

Estos hechos hacen evidente que el desarrollo mostrado por las agencias aduanales, pueda proyectarse al hacer una analogía entre el impulso que se dió al comercio exterior y a las zonas fronterizas con Estados Unidos durante la segunda guerra mundial, con la actual situación del ingreso de México al GATT y a su necesidad de participar en la economía internacional. Entonces como ahora, el papel del agente aduanal más que importante resulta enteramente necesario, pudiendo alcanzar hoy en día un desarrollo sin precedentes a través de la realización del intercambio comercial con el resto del mundo, bajo condiciones cada vez más favorables.

Lo antes expuesto permite asumir un crecimiento gradual en la demanda de los servicios aduanales, a la cual se pueden asociar los siguientes supuestos de mercado, tomando como definiciones de oferta y demanda las siguientes:

DEMANDA: Necesidad de los servicios del agente aduanal.

OFERTA: Cantidad de agentes aduanales disponibles y con la infraestructura necesaria para poder brindar el servicio requerido.

Los supuestos serán los que a continuación se enumeran:

1.- Mayor oferta que demanda.

Causa: Expedición desmedida de patentes aduanales o contracción en el mercado de comercio exterior.

Efecto: Al aumentar el número de patentes el mercado se pulverizará, y en caso de contracción sólo permanecerán aquellas que tengan una posición consolidada.

2.- Mayor demanda que oferta.

Causa: Crecimiento marcadamente desproporcionado de la necesidad de servicios aduanales en relación al número de agentes o cancelación de patentes aduanales.

Efecto : Consolidación de las agencias ya existentes a través de la posibilidad de un mayor grado de penetración y permanencia en el mercado de aquellas que al momento tengan una posición más sólida.

3.- Igual nivel de oferta y demanda.

Causa : Crecimiento proporcional de la relación entre la necesidad y el servicio.

Efecto: Condiciones sostenidas de penetración y permanencia bajo niveles de operación actuales.

De estos tres puntos depende el futuro de la agencia aduanal y en función del que suceda, se tendrá que la permanencia y penetración que la empresa quiera lograr dependerá de dos factores a los que tendrá que enfocar buena parte de su planeación: **la calidad en el servicio brindado y la eficiencia alcanzada.** Al resumir las influencias principales a las que se ve sometido el mercado, se encuentran las siguientes:

- Disposiciones gubernamentales.
- Variaciones en la realización del intercambio comercial con el exterior.
- Estrategias a seguir por parte de las agencias aduanales.

Los puntos antes mencionados en relación al Plan Nacional de Desarrollo en el sexenio 88-94 y los datos estadísticos del comportamiento de las exportaciones e importaciones apoyan la tendencia a una mayor demanda que oferta, pero resulta importante saber lo que la dirección de las distintas agencias aduanales opinan de lo que será su futuro en este sexenio. Para definir esto, se realizó una encuesta en la que los directivos de estas empresas expresaron su punto de vista en relación a las expectativas de desarrollo de sus respectivas agencias. Las preguntas de la encuesta se plantearon de forma que tuvieran respuestas concretas y de fácil evaluación. A continuación se presenta el formato utilizado para dicha encuesta:

TAMAÑO SEGUN CLASIFICACION :

PUESTO DEL ENCUESTADO:

FECHA :

1.- ¿Cree que varíe el número de clientes en los próximos 5 años?

- a) Incremento
- b) Decremento
- c) Igual

2.- ¿Cree que varíe el volúmen de operaciones en los próximos 5 años?

- a) Incremento
- b) Decremento
- c) Igual

3.- ¿Cree que varíe el número de agencias aduanales en los próximos 5 años?

- a) Incremento
- b) Decremento
- c) Igual

4.- ¿Cree que varíe su competencia por?

- a) Aumento en el número de agencias aduanales.
- b) Disminución en número de agencias aduanales.
- c) Por volumen de operaciones a captar.
- d) No variará.

5.- ¿Cree que haya empresas con capacidad de exportación que no la realizan por?

- a) Falta de medios.
- b) Problemas arancelarios.
- c) Falta de "Know How".
- d) Falta de Calidad.

10.- Las políticas de financiamiento a la exportación e importación que el gobierno federal ha implementado, ¿favorecen al tipo de empresas que utilizan sus servicios?

- a) SI
- b) NO

La muestra utilizada para la realización de la encuesta fué el 20% más representativo de cada una de las clasificaciones presentadas en el capítulo 1 .

La tabla de resultados se muestra a continuación, presentando el mismo formato que la encuesta pero añadiendo al final de cada respuesta el porcentaje de respuestas correspondiente a cada pregunta.

1.- ¿Cree que varíe el número de clientes en los próximos 5 años?

- a) Incremento 70 %
- b) Decremento 30 %
- c) Igual 0 %

2.- ¿Cree que varíe el volumen de operaciones en los próximos 5 años?

- a) Incremento 90 %
- b) Decremento 5 %
- c) Igual 5 %

3.- ¿Cree que varíe el número de agencias aduanales en los próximos 5 años?

- a) Incremento 60 %
- b) Decremento 10 %
- c) Igual 30 %

4.- ¿Cree que varíe su competencia por?

- | | |
|---|------|
| a) Aumento en el número de agencias aduanales. | 50 % |
| b) Disminución en número de agencias aduanales. | 10 % |
| c) Por volumen de operaciones a captar. | 40 % |
| d) No variará. | 0 % |

5.- ¿Cree que haya empresas con capacidad de exportación que no la realizan por?

- | | |
|----------------------------|------|
| a) Falta de recursos. | 35 % |
| b) Problemas arancelarios. | 5 % |
| c) Falta de "Know How". | 35 % |
| d) Falta de Calidad. | 25 % |

6.- Según su apreciación, ¿cómo espera que se comporte el volumen de operaciones de importación respecto a las de exportación?

- | | |
|--|------|
| a) Mayor nivel de importación que de exportación. | 45 % |
| b) Mayor nivel de exportación que de importación. | 25 % |
| c) Igual nivel de variación en ambas. | 15 % |
| d) La relación se mantendrá en los niveles actuales. | 15 % |

7.- ¿Cómo cree que ha influido la política de simplificación administrativa en los trámites aduanales?

- | | | | | |
|--------------------|------|------------------------|----|------|
| a) Para mejorar. | 60 % | - Cree que se mantenga | SI | 75 % |
| | | | NO | 25 % |
| b) Para empeorar. | 40 % | | | |
| c) No ha influido. | 0 % | | | |

8.- ¿Cómo están influyendo las políticas arancelarias en la operación?

- | | |
|----------------------------|------|
| a) Simplificando trámites. | 60 % |
| b) Complicando trámites. | 40 % |
| c) De ninguna manera. | 0 % |

9.- ¿Cree que se incremente la expedición de patentes aduanales de aeropuerto o de otro tipo?

a) SI

De aeropuerto	Moderadamente	35 %
	Desmoderadamente	15 %

De otro tipo

b) NO 0%

c) Cree que influya en su operación

Favorablemente 25 %

Desfavorablemente 25 %

No influye 0 %

10.- Las políticas de financiamiento a la exportación e importación que el gobierno federal ha implementado, ¿favorecen al tipo de empresas que utilizan sus servicios?

a) SI 80 %

b) NO 20 %

Como se puede ver, la tendencia de los encuestados fue a opinar que la demanda de sus servicios se incrementará; que la competencia se agudizará y que el gobierno tenderá a apoyar de manera directa e indirecta el desarrollo de este sector.

Por lo antes expuesto y para la definición de las expectativas a futuro tomadas en cuenta por esta tesis, se concluye que la situación a la que se tendrá que enfrentar la administración de la agencia aduanal será a una mayor demanda que oferta en la necesidad de sus servicios.

3.3 Antecedentes históricos de la agencia aduanal.

La agencia aduanal fué fundada en el año de 1975. Su personal constaba de secretaria, chofer y el agente aduanal. Como primeros clientes podemos mencionar en el área de químicos a Collier y en industria a Xerox y Rinsa. Sus objetivos y políticas definidas desde el

comienzo, han hecho que esta agencia aduanal se haya desarrollado moderadamente, buscando siempre un contacto muy directo con el cliente y el conocimiento de la situación real de su embarque, lo que ha provocado que su prestigio crezca por lo que los mismos clientes recomiendan sus servicios.

En 1987 construyó instalaciones propias de acuerdo a sus necesidades; uno de los principales motivos fué que en los locales que ocupaba el espacio no era suficiente y eran rentados, lo cual genereba altos gastos fijos.

Los mejores años que ha tenido la agencia aduanal fueron de 1979 a 1985, lograron hasta más de 1000 operaciones al mes, que comparadas con las actuales son casi 10 veces más. Realizando un estudio estadístico desde su fundación a la fecha, tenemos que el comportamineto del mercado es estacional y que los trimestres con mayor demanda son de Octubre a Diciembre y de Mayo a Julio.

En materia de créditos han sido muy conservadores ya que las únicas operaciones en las que se ha utilizado son las siguientes:

- Compra de copiadora.
- Equipo de oficina y
- Compra de tres automóviles y un camión.

3.4 Definición de Políticas y Objetivos de la agencia.

El nacimiento y desarrollo la agencia aduanal se remonta a 1975 cuando se obtuvo la patente aduanal. Su inicio, como el de muchas empresas mexicanas, fué el de una empresa familiar, por lo que las políticas y objetivos generales se definieron a lo largo de sus primeros años de desarrollo, siendo los siguientes:

- Garantizar al cliente en todo momento un servicio honesto, competente y eficiente.

- Asegurar al cliente que la entrega de su mercancía se hará de la manera más rápida y efectiva, logrando que éste pueda disponer de sus productos a la brevedad y utilizarlos para su proceso y/o venta, disminuyendo notablemente los costos de operación y almacenaje que se pudieran incurrir.
- Realizar una selección correcta del mercado que se pretende atacar, buscando que ésta sea permanente y estable.
- Evitar siempre la subcontratación de asesores, consultores y clientes directos que no se encuentren debidamente registrados y autorizados para desempeñar las labores correspondientes.
- Propiciar un trato directo para cada cliente, lo cual limita el crecimiento desmedido de la empresa, pero se logra uno de los beneficios primordiales para el cliente: **la atención personalizada.**

Para llevar a cabo estos objetivos se han planteado las siguientes políticas para poder alcanzar los fines deseados:

- Tener un control preciso de las cotizaciones; que cada pieza y artículo estén correctamente clasificados dentro de las tarifas arancelarias, para evitarle problemas al cliente en el momento del despacho y eliminar contratiempos posteriores, como el caso de una auditoría o la venta de estos artículos.
- Mantener al cliente enterado de la situación real de su embarque; en caso de error por parte de la agencia aduanal (mala tarifa arancelaria), se procura resolver el problema por la vía legal, responsabilizándose del pago de multas y recargos.
- Toda la información que es proporcionada al cliente y que se recibe se maneja por escrito, es decir, fax, telex, etc. en caso que el cliente no cuente con estos medios de comunicación se extiende una carta informativa sobre la situación del pedimento.

- Todo pedimento antes y después de ser impreso es revisado y firmado por el gerente general.
- De todos los clientes se debe tener la homoclave que es el registro otorgado por la Dirección General de Aduanas, ya sea en el alta del registro federal de causantes o en el oficio otorgado por la misma entidad, para poder realizar importaciones y exportaciones.
- Es requisito indispensable contar con los folletos o catálogos de la mercancía, así como con la factura de la misma para poder hacer los trámites lo más rápido posible.

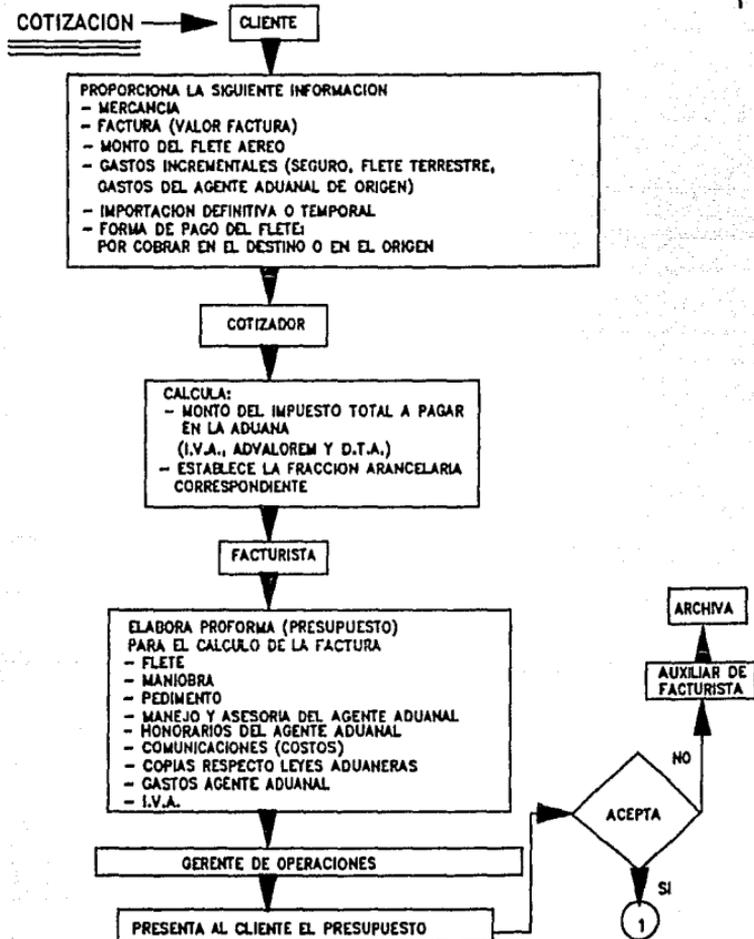
3.5 Operación de la agencia aduanal.

En este apartado, se presenta un resumen global de la operación de la agencia aduanal con el objeto de conocer el funcionamiento general de la misma. Para lo cual se divide la agencia aduanal en cuatro áreas de análisis que son: operación, estructura financiera, estructura organizacional y toma de decisiones. Asimismo sus procedimientos de trabajo, diagramas de operación tanto para trámites de importación como de exportación, los principales indicadores financieros de la empresa, un resumen de la organización existente, su tipo de organización, sus modelo de supervisión y control, y la metodología existente para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones.

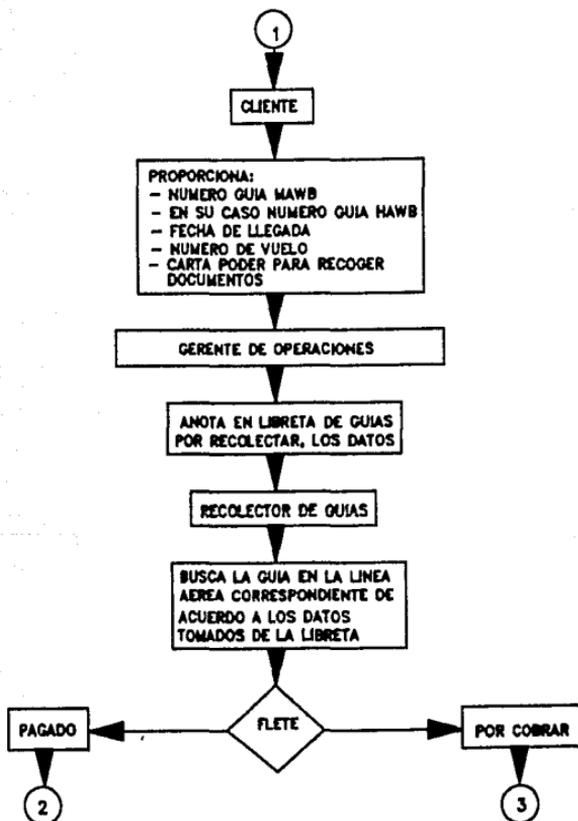
3.5.1. Diagramas y procedimientos de trabajo.

Los siguientes flujos de operación muestran la forma actual de trabajo de la agencia, haciendo notar los pasos que se siguen tanto para importación como para exportación y las personas involucradas en estos procesos.

FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE IMPORTACION

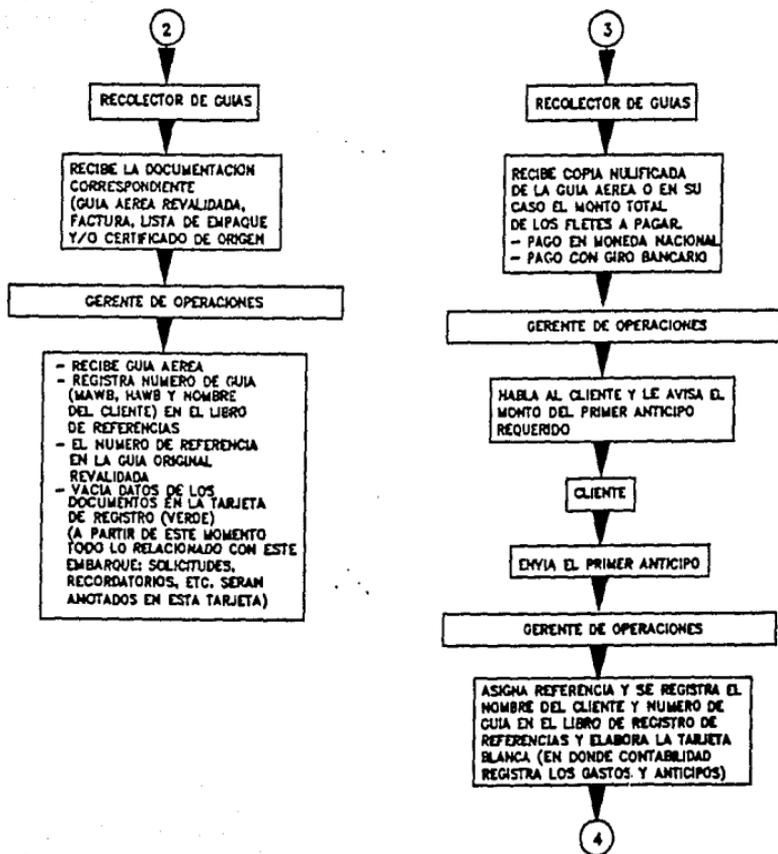


FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE IMPORTACION

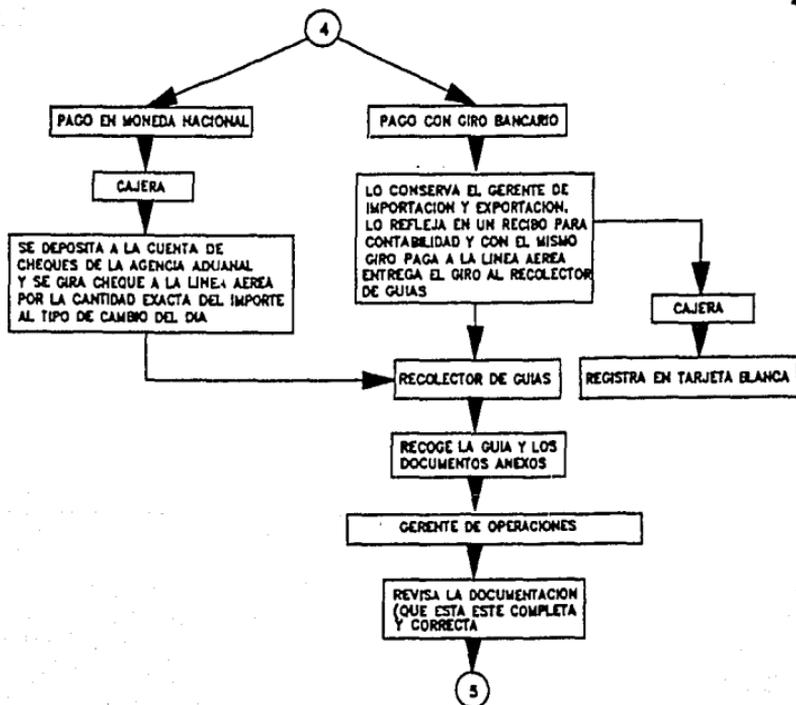


FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE IMPORTACION

3

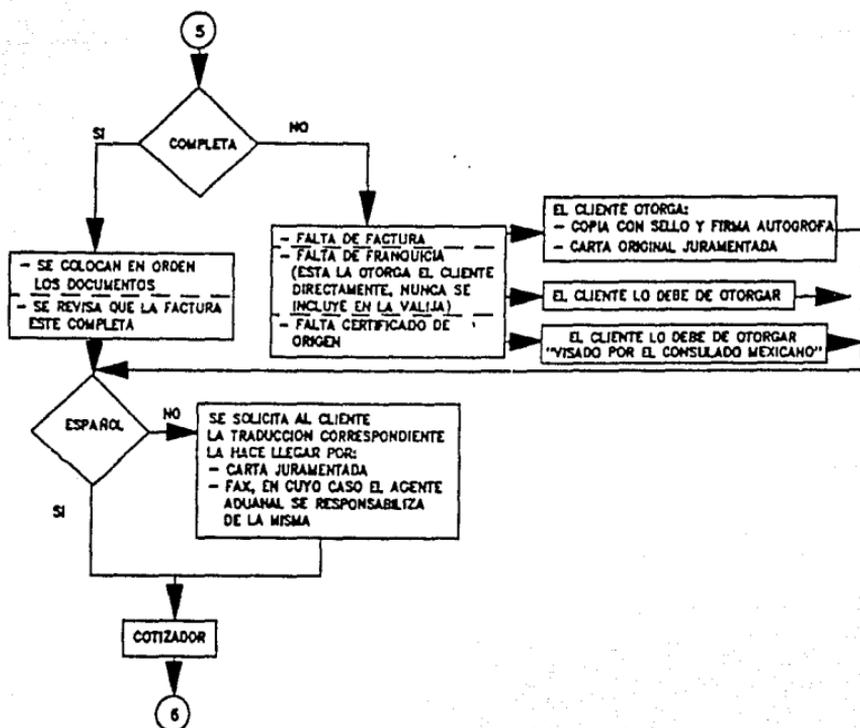


FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE IMPORTACION



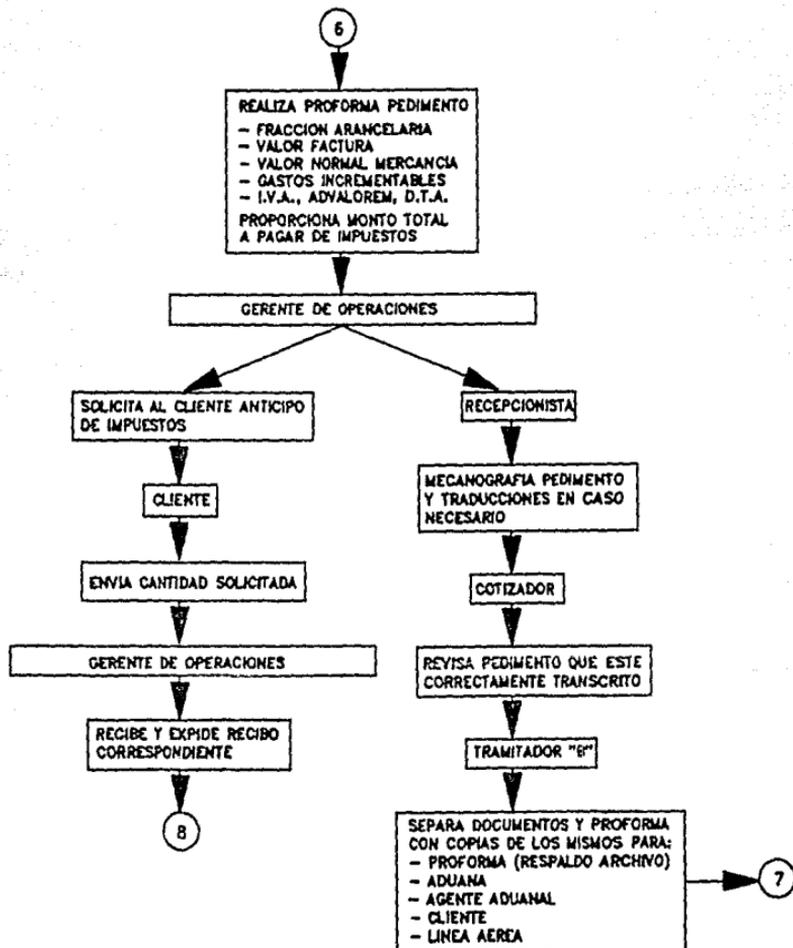
FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE IMPORTACION

5



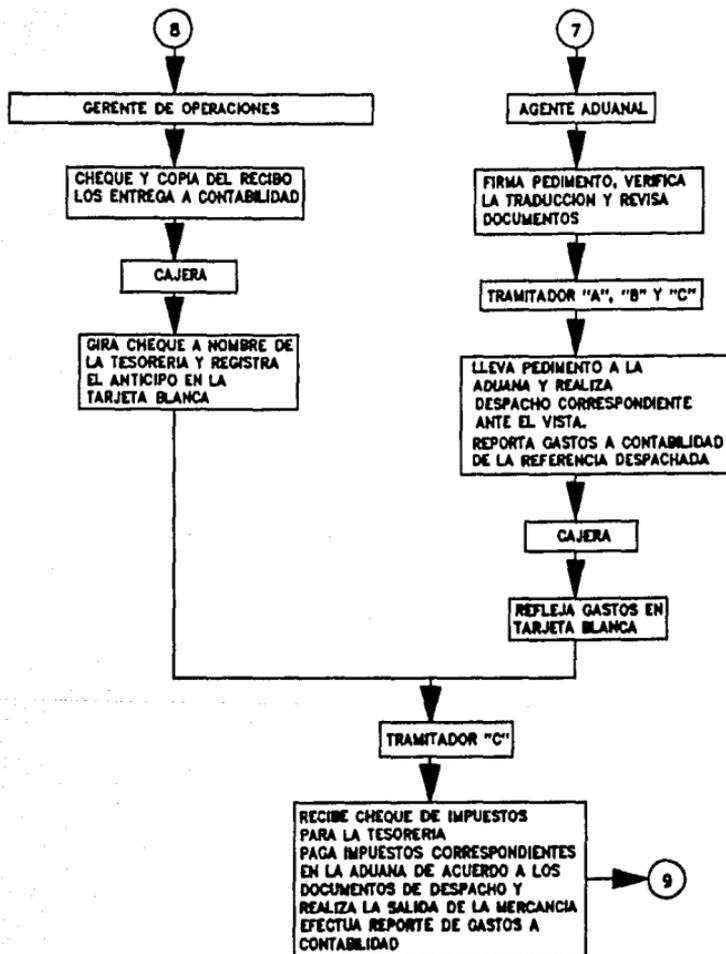
FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE IMPORTACION

6

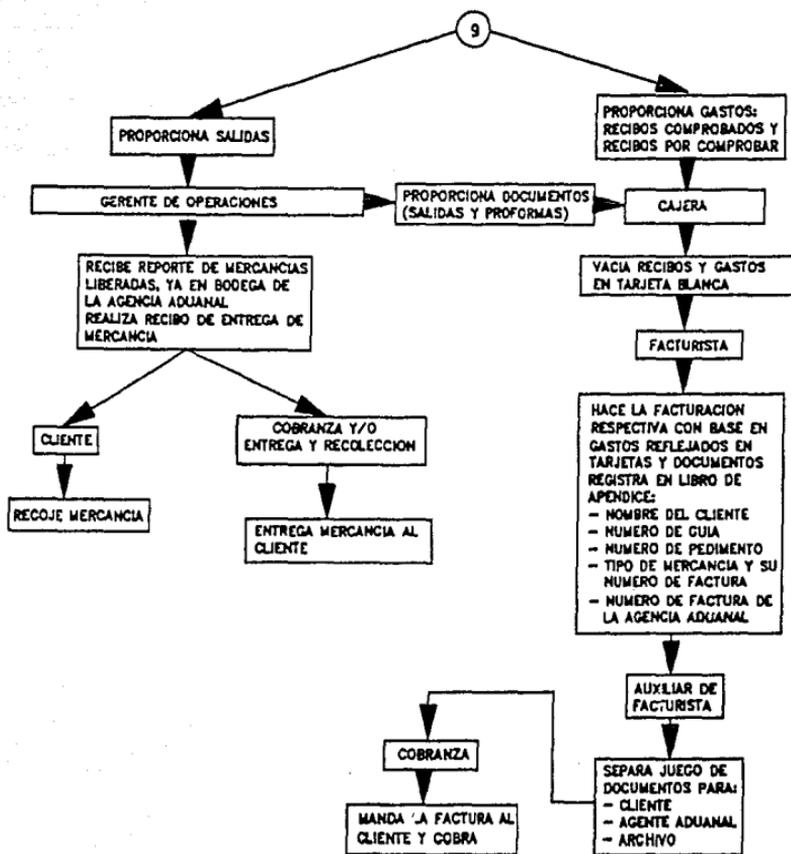


FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE IMPORTACION

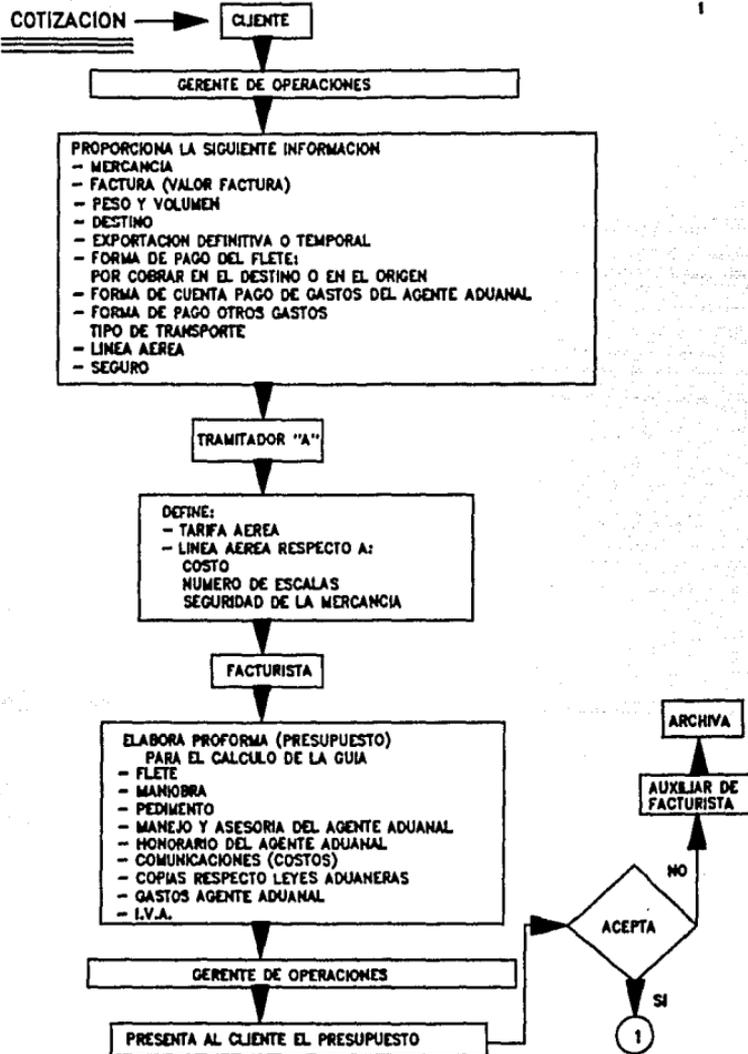
7



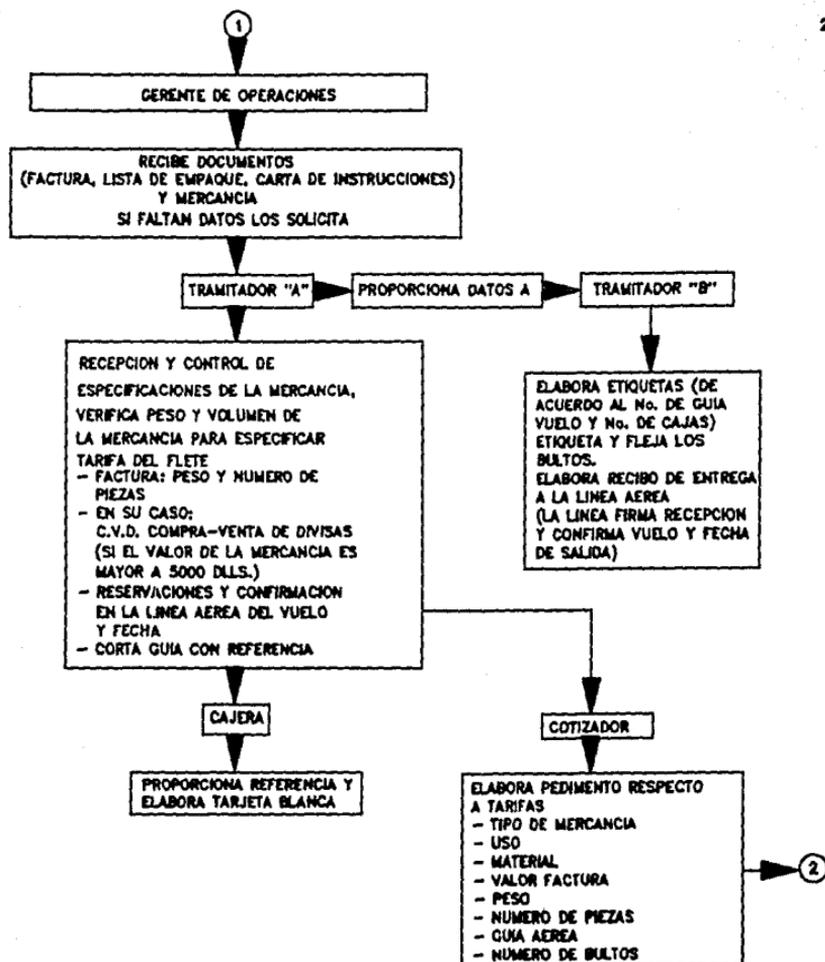
FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE IMPORTACION



FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE EXPORTACION

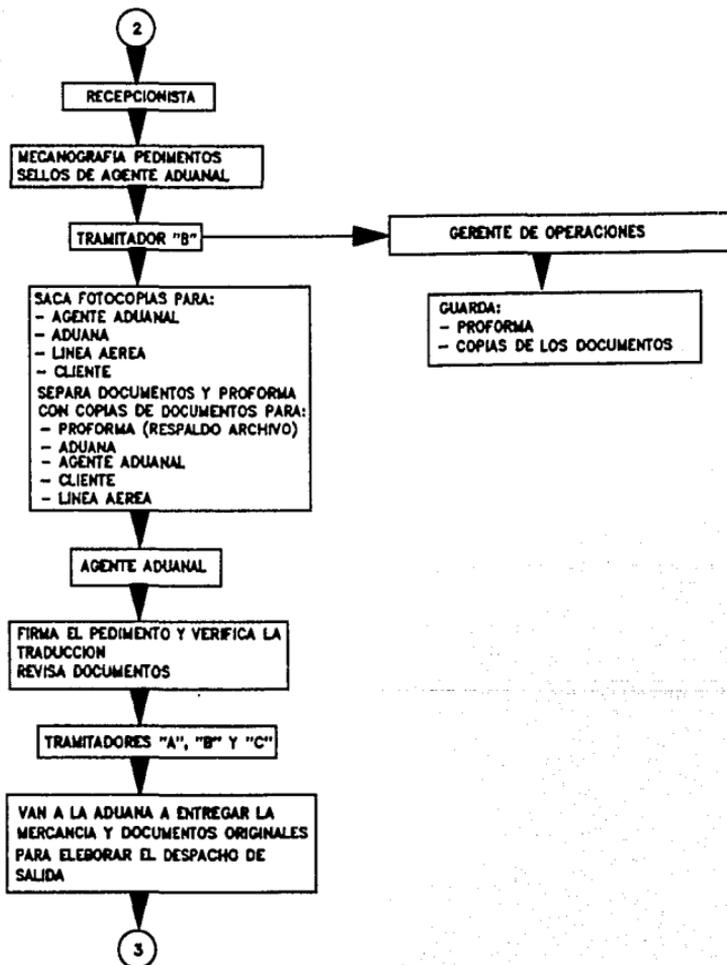


FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE EXPORTACION

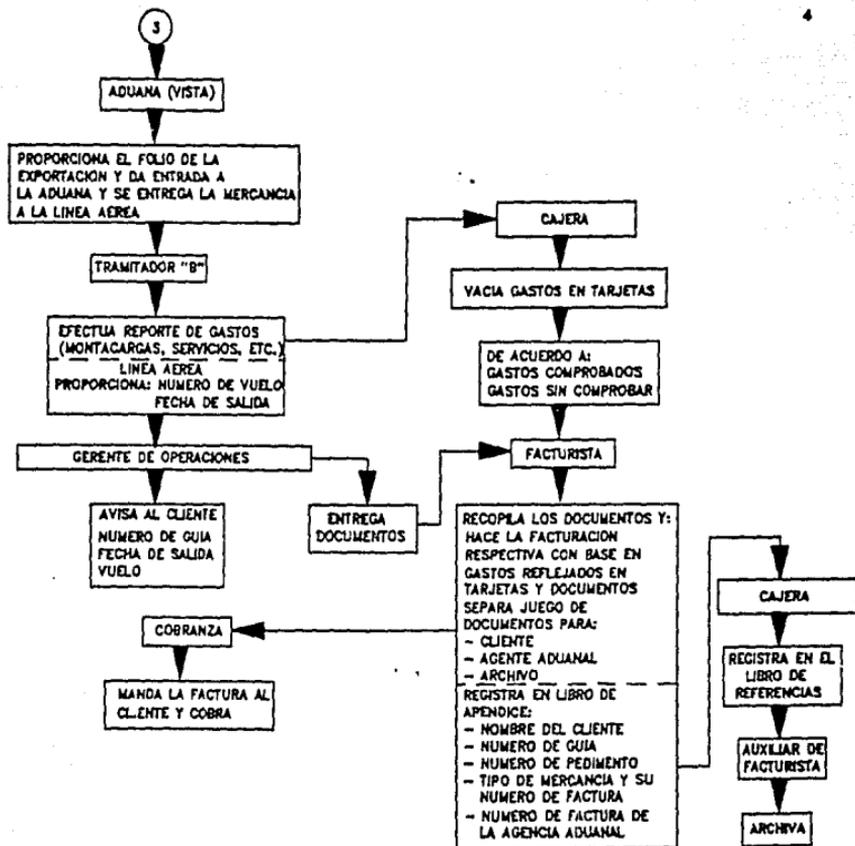


FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE EXPORTACION

3



FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE EXPORTACION



3.5.2. Situación financiera.

A continuación se presenta lo que la empresa refleja a través de sus estados financieros. Se muestran los balances y estados de resultados de los ejercicios de enero-diciembre para los años 1987, 1988 y 1989. Cabe señalar que dichos estados son internos por lo que no cuentan con dictaminación de un despacho autorizado.

CIFRAS EN PESOS

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE

	1987		1988		1989	
VENTAS NETAS	172,849,023		316,632,344		517,123,000	
UTILIDAD NETA	2,354,170		6,331,091		11,994,000	
LIQUIDEZ	0.70	VECES	1.33	VECES	1.04	VECES
APALANCAMIENTO	6.02	VECES	0.99	VECES	4.08	VECES
CAPITAL DE TRABAJO	(90,811,094)		37,573,753		25,616,000	
ROTACION DE CARTERA	32	DIAS	36	DIAS	41	DIAS
ROTACION DE PROVEEDORES	281	DIAS	96	DIAS	170	DIAS
UTILIDADES / # DE EMPLEADOS	106,424		287,777		571,141	
CAJA Y VALORES REALIZABLES	37,728,992	32%	3,284,896	1%	10,483,000	1%
CLIENTES	15,489,887	13%	31,773,094	14%	59,279,000	8%
PAGOS ANTICIPADOS	9,122,392	8%	13,712,200	6%	6,110,000	1%
OTROS ACTIVOS	1,198,161	1%	79,602,231	35%	337,511,000	47%
INVERSIONES EN ACCIONES	862,144	1%	862,144	0%	862,000	0%
DEUDORES DIVERSOS	6,409,863	5%	22,284,581	10%	188,783,000	26%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	70,811,439	69%	151,539,146	66%	603,028,000	84%
TERRENOS Y EDIFICIOS	40,301,517	34%	39,710,712	17%	38,331,000	5%
MAQUINARIA, PLANTA Y EQUIPO	7,383,796	6%	17,420,845	16%	68,280,000	9%
CARGOS DIFERIDOS			1,530,327		9,275,000	
TOTAL OTROS ACTIVOS	47,685,313	40%	78,661,884	34%	115,886,000	16%
TOTAL ACTIVOS	118,496,752	100%	230,201,029	100%	718,914,000	100%
BANCOS CORTO PLAZO	0	0%	0	0%	0	0%
ACREEDORES DIVERSOS	60,643,420	60%	36,755,686	32%	103,517,000	18%
C. X F. LINEAS AEREAS	34,019,477	33%	50,905,104	45%	2,975,000	1%
IMPUESTOS POR PAGAR	3,584,055	4%	5,334,709	5%	18,014,000	3%
RESERVA I.S.R. Y P.T.U.	3,375,581	3%	7,490,041	7%	117,000	0%
ANTICIPOS DE CLIENTES			13,479,853		452,789,000	
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	101,622,533	100%	113,965,393	100%	577,412,000	100%
BANCOS LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS L.P. Y DIFERIDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	101,622,533	100%	113,965,393	100%	577,412,000	100%
CAPITAL SOCIAL	12,000,000	71%	105,500,000	92%	125,500,000	89%
RESERVA LEGAL	929,468	6%	929,468	1%	1,040,000	1%
SUPERAVIT	0	0%	0	0%	0	0%
RESULTADO EJERCICIO ANTERIOR	1,390,581	8%	1,944,751	2%	2,968,000	2%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,554,170	15%	6,331,091	6%	11,994,000	8%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	16,874,219	100%	114,705,310	100%	141,502,000	100%
TOTAL PASIVO + CAP. CONT.	118,496,752		228,670,703		718,914,000	

ESTADO DE RESULTADOS		1987		1988		1989	
VENTAS NETAS		172,849,023	100%	316,632,344	100%	517,123,000	100%
COSTO DE VENTAS		77,803,738	45%	137,598,273	43%	219,590,700	42%
	UTILIDAD BRUTA	95,045,286	55%	179,034,071	57%	297,532,300	58%
DEPRECIACION		1,278,204	1%	2,260,543	1%	3,607,562	1%
GASTOS DE VENTA Y ADMON.		106,165,052	61%	187,756,120	59%	299,636,739	58%
	TOTAL GASTOS DE OPERACION	107,443,257	62%	190,016,663	60%	303,244,300	59%
	UTILIDAD DE OPERACION	(12,397,971)	-7%	(10,982,592)	-3%	(5,712,000)	-1%
OTROS INGRESOS		(339,435)	-0%	(24,950,753)	-8%		0%
OTROS GASTOS		127,661	0%	1,083,163	0%	3,483,000	1%
GASTOS FINANCIEROS		(17,892,621)	-10%	779,472	0%	(30,619,792)	-6%
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO							
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5,706,424	3%	12,105,527	4%	21,424,792	4%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		2,546,051	1%	4,663,967	1%	7,617,177	1%
PARTICIPACION DE UTILIDADES		606,203	0%	1,110,469	0%	1,813,615	0%
	UTILIDAD NETA	2,554,170	1%	6,331,091	2%	11,994,000	2%
PROMEDIO # DE EMPLEADOS		24		22		21	
VENTAS PROMEDIO MENSUALES		14,404,085		26,386,029		43,093,583	

En el capítulo siguiente se hace un análisis y una evaluación de la situación financiera, pero como complemento a lo que aquí se muestra, vale la pena mencionar que la contabilidad de la empresa no ha tenido una continuidad debido a cambios de contador. Esto ha ocasionado que la examinación de la misma por parte de la dirección pase a ocupar un lugar de poca relevancia. Aunado a esto no se cuentan con medios para evaluar la rentabilidad de cada cliente, aunque si se tienen relaciones analíticas de las cuentas mas importantes de balance y de estados de resultados.

3.5.3 Resumen de la organización actual de la agencia aduanal.

Uno de los puntos básicos en el funcionamiento eficiente de una empresa lo constituye el aspecto humano de la misma, así como la manera en que éste se encuentre organizado. Es por esto, que al realizar un análisis completo de la operación de la agencia aduanal, es indispensable revisar la estructura organizacional existente, y someterla a un análisis, para poder determinar efectivamente, si la organización actual permite realizar todas las funciones que se deben hacer, cuándo se deben hacer y cómo se deben hacer. Además, se debe verificar que dicha organización sea congruente con los objetivos planeados por la dirección, de modo que se logre lo propuesto, disponiendo de los recursos humanos adecuados.

La dirección de la agencia aduanal tiene el objetivo de mantener una atención y contacto personalizado hacia el cliente, por ello, la tendencia estratégica de crecimiento detectada ha sido gradual y constante pero muy pequeña, siempre ha buscado que se garantice el trato personal y la calidad esmerada en el servicio brindado.

La estructura organizacional se divide básicamente en cuatro áreas:

1) Dirección.

Esta área es la encargada de dirigir y administrar todos los recursos de la agencia buscando el cumplimiento total de las políticas, objetivos y metas de la empresa; es por eso que en ésta área se realiza el proceso de la toma de decisiones, abarcando el análisis, la formulación de alternativas de operación, la evaluación de riesgos, el seguimiento de todos los trámites y el control en todas las áreas de la empresa, elementos esenciales para que dicho proceso se realice correctamente.

2) Gerencia de operaciones (exportaciones e importaciones).

Esta gerencia es la encargada de promover, cotizar, recibir y tramitar de la mejor manera todos los despachos de mercancía que se reciban por parte del cliente; tanto de trámites de exportación de mercancía como de importación.

3) Contabilidad.

Esta área es la encargada de llevar al día toda la información financiera y contable que se genera en la agencia. Desde la facturación diaria, hasta la elaboración de balances y estados de resultados correspondientes.

4) Soporte y Apoyo.

Esta área provee de los insumos necesarios a cada una de las áreas, con el objeto de facilitar su labor y permitirles dedicarse completamente a la atención y resolución de aquellos asuntos que directamente les atañe a cada una.

A continuación se presenta un cuadro que muestra, en orden jerárquico, cada uno de los puestos existentes en la organización de la agencia aduanal, así como la cantidad de empleados en cada uno y la nómina correspondiente a dicho rango:

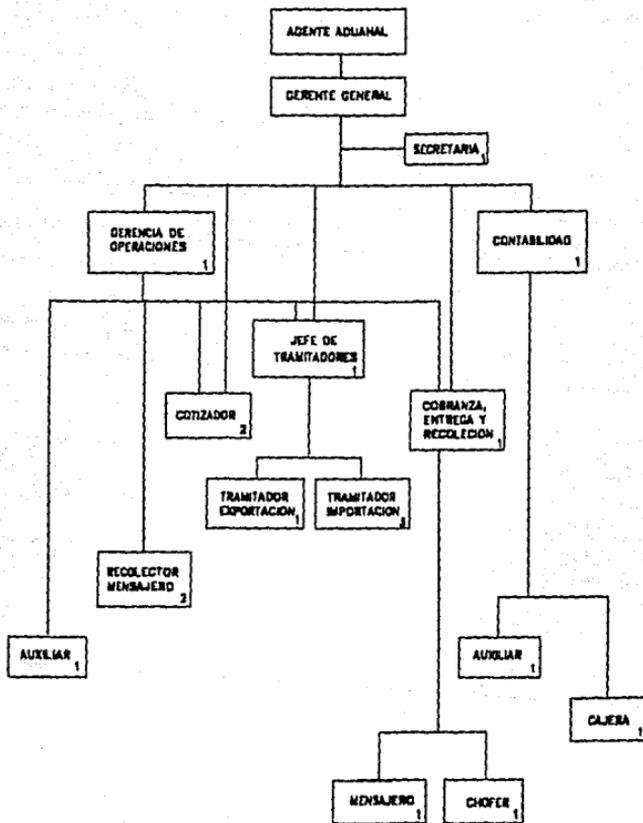
PUESTO	No. EMPLEADOS	SUELDO UNITARIO	SUELDO TOTAL
1) Agente Aduanal	1	7000,000	7000,000
2) Gerente General	1	5000,000	5000,000
3) Gta. Operaciones	1	1'800,000	1'800,000
4) Contador	1	1'600,000	1'600,000
5) Jefe de Tramitadores	1	1'400,000	1'400,000
6) Cotizador	2	1'080,000	2'160,000
7) Jefe de cobranza	1	1'000,000	1'000,000
8) Tramitador	4	550,000	2'200,000
9) Recolector	2	460,000	920,000
10) Auxiliar	2	450,000	900,000
11) Secretaria	2	625,000	1'250,000
12) Cajera	1	800,000	800,000
13) Chofar	1	335,400	335,400
14) Mensajero	1	302,400	302,400
TOTAL	21		22'467,800

Esta relación corresponde a los sueldos nominales de los empleados, y no están incluidas las prestaciones que la agencia ofrece: préstamos, vacaciones, viáticos, pago de cuotas del seguro social, etc.

Como se puede observar, el 61.9% de los empleados percibe sueldos inferiores a \$ 1,000,000.00, esto se debe a que dicho personal realiza actividades sencillas que no requieren de conocimientos y/o aptitudes específicas, por lo que la dirección de la agencia ha decidido establecer la política de contratar personal de bajo nivel socioeconómico para ocupar dichos puestos.

A continuación se presenta el organigrama de la estructura organizacional existente en la agencia aduanal, en el que se muestran todos los niveles definidos en la agencia, las líneas de mando y las subordinaciones directas e indirectas de los empleados:

ORGANIGRAMA ACTUAL



3.5.4. Proceso de toma de decisiones.

Este proceso se encuentra centralizado en la dirección de la empresa, que en cuestiones de tipo operativo e interno se apoya en la gerencia de operaciones. De ninguna manera es evidente una jerarquización en los niveles de toma de decisión lo que aunado a la centralización antes mencionada provoca que la operación diaria no se realice normalmente si no se encuentran los miembros de la dirección.

Las decisiones de cambio de políticas y objetivos de cualquiera de los departamentos de la empresa, se dan en la dirección siendo este proceso muy rígido y centrado.

CAPITULO CUARTO

**IDENTIFICACION Y DIAGNOSTICO
DE LA PROBLEMÁTICA**

En los capítulos anteriores se ha obtenido una visión global de lo que es una agencia aduanal, cuáles y cuántos tipos hay, cómo se clasifican; de las características de su mercado y de cómo se espera que sea su comportamiento; cómo se clasifica la agencia en estudio, cómo es su operación y con qué información se cuenta para su análisis. En resumen, se ha presentado un marco general para que a partir de este capítulo se inicie formalmente la aplicación de la planeación estratégica.

Para esto se utilizará un procedimiento que consta de 5 razonamientos fundamentales:

- Analizar la situación presente de la empresa.
- Predecir el futuro de la agencia.
- Establecer objetivos.
- Definir estrategias y programas.
- Revisar el avance de los planes.

4.1 Análisis e identificación de la problemática.

Al analizar detalladamente las operaciones de una empresa se descubre, por regla general, que una falla en el desempeño de una o varias funciones origina la ineficiencia de toda la empresa, en mayor o menor grado, dependiendo de la función que involucre la falla.

Esto pone en relieve que todas las funciones de la agencia deben ser cumplidas de tal modo que contribuyan adecuada y específicamente a su tarea, manteniéndose además en equilibrio para así poder colaborar en forma conjunta al logro del objetivo estratégico.

Por lo tanto se concluye lo siguiente:

- Es necesaria la información sobre el desempeño de todas las funciones a fin de determinar cual de ellas se lleva a cabo con menor eficiencia.
- El éxito de los esfuerzos encaminados a mejorar el desempeño de las funciones deficientemente realizadas, habrá de contribuir al logro del objetivo estratégico.

Cualquier empresa debe ser considerada como una unidad integrada por distintos elementos. Para entender un todo primero hay que conocer y analizar las partes que lo constituyen. Ahora bien, si se realiza paralelamente al análisis, una evaluación del funcionamiento de cada parte, se obtendrá información que permitirá entender mejor a toda la empresa.

Al terminar este capítulo se tendrá una base comparativa que servirá como referencia para los procesos y modificaciones a aplicar posteriormente.

A continuación, se llevará a cabo el análisis y evaluación de la operación, de la estructura financiera, de la organización y finalmente del proceso de toma de decisiones; hecho lo anterior, se presentará el diagnóstico de la problemática general de la agencia aduanal.

4.1.1 Análisis y evaluación de la operación de la agencia.

La operación de la agencia comprende dos procesos bien definidos que son: **importación y exportación.**

Por esta razón el análisis y evaluación se basarán en los diagramas de flujo presentados para cada proceso en el capítulo 3.

Exportación.

Este proceso se inicia con la recepción de información por parte del cliente; la agencia tiene a una persona designada para la atención del mismo, aunque en ocasiones, ésta no se brinda adecuadamente por estar mal asignadas las tareas a desempeñar por el personal, generando cuellos de botella en algunos procesos.

Los recursos humanos y materiales de la agencia están mal empleados dado que hay duplicación de tareas al no estar definidas las responsabilidades de cada persona, lo que genera que la operación no se haga de una manera lineal, es decir, los documentos regresan más de una vez al mismo punto de partida. La captura de los datos necesarios para la contabilización de las operaciones se realiza en cuatro ocasiones, siendo necesaria sólo una vez. Por su parte, la información que debe archivar no está debidamente organizada, ya que la archivan varias personas. Otro punto importante es que el registro de la información proporcionada por el cliente, se lleva en un libro que incrementa la posibilidad de error al realizar consultas de los pormenores de la operación así como del control de la situación de la mercancía, ya que al incrementarse el volumen de operaciones también aumenta la posibilidad de extravíos de cargamentos.

Por otro lado, no se han preocupado por lograr una mejora en su sistema de trabajo, sino que sólo se atienden las operaciones del día sin analizar procedimientos ni pensar en la implementación de sistemas alternativos para operaciones futuras.

Cabe señalar que los trámites realizados dentro de la aduana no se analizan, ya que representan un factor que no puede ser controlado por la agencia aduanal.

Importación

Este procedimiento es el más común dentro de la agencia, ya que así lo demuestra el volumen de operaciones realizadas en la agencia y el comportamiento del mercado.

El procedimiento para su realización es más complejo que el de exportación, debido a que se tiene que llevar a cabo una mayor cantidad de trámites dentro de la aduana para liberar la mercancía y despacharla hacia el cliente.

Es de vital importancia la veracidad y la rapidez con la que el cliente haga llegar la información a la agencia, ya que de ésta se parte para iniciar el proceso, lo que implica un esfuerzo por parte del personal que atiende al usuario de este servicio, ya que en algunas ocasiones se le tiene que instar para que proporcione la información necesaria. En este proceso también existe una duplicación de funciones, aunque se realiza de una manera ágil.

Dentro de ésta operación es de vital importancia la comunicación que se tenga con las líneas aéreas, ya que si se conoce con anticipación la fecha y hora de llegada de un cargamento, se puede operar con mayor agilidad, ya que de otra manera se envía a un empleado de la agencia en busca de las guías aéreas, las cuales se entregan en las oficinas de despacho que las distintas líneas tienen en la aduana.

El despacho de la mercancía al cliente, es problemático en algunas ocasiones ya que no se cuenta con el equipo necesario de transporte para realizar el servicio, por lo que se depende de transportistas externos a la agencia para transportar la mercancía. El volumen actual de operaciones no justifica la compra de equipo de transporte, por lo que resulta necesario mantener buena relación con los transportistas, pero previendo la demanda futura, resultaría conveniente pensar en la adquisición e incremento de la flotilla de transporte de la agencia.

4.1.2 Análisis y evaluación de la estructura financiera de la agencia.

Este análisis pretende ofrecer un panorama claro de la estructura financiera actual de la agencia. Para esto se tomarán en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos de la información presentada en

el capítulo 3, relativa a estados financieros; por esta razón se dividirá este apartado en dos secciones.

Análisis cualitativo.

Dado el giro de la empresa, el registro de su contabilidad es complejo ya que la clasificación de las partidas requiere un conocimiento detallado de la operación de la agencia. Se puede decir que la característica principal debe ser la flexibilidad y la continuidad en el método de registro.

Esto provoca que la dirección dedique tiempo para capacitar a cada contador que ingresa a la empresa, lo que resulta interesante ya que, aunque la dirección no esta encargada del registro contable, conoce la forma en que se tiene que realizar.

El método de registro es sobre la base acumulada, que resulta lógico y efectivo, ya que la empresa cobra todos sus servicios de contado, por lo que no tendría caso hacer una separación en el registro de las ventas de contado y de las realizadas a crédito.

Por otro lado, cabe señalar que no se dictaminan sus estados financieros, situación que en un momento dado limita el poder de negociación en la solicitud de créditos. El problema principal es que dichos estados tienen un valor muy relativo para la dirección, ya que son empleados sólo de manera informativa y no como medio de interpretación del funcionamiento de la agencia, como por ejemplo la utilización de indicadores de liquidez, rotación de cartera, apalancamiento, etc...

Esto se puede atribuir a que en los últimos dos años la empresa ha cambiado 4 veces de contador, lo que ha ocasionado en primer lugar, que no se tenga una continuidad en el método de registro y en segundo, que no se haya podido implementar un método de interpretación de la información adecuado, debido a que se requiere de la labor conjunta de la dirección, para definir qué se quiere saber, y del contador para encontrar la manera más adecuada para satisfacer esta necesidad.

El que la empresa no cuente con el método antes citado, no se califica como una deficiencia sino que representa una debilidad pues es otro instrumento con el que se podría contar para guiar la toma de decisiones; además de justificarse por el interés manifestado por los directivos en cuanto a contar con un método que le facilite la sensibilización a este respecto.

Análisis cuantitativo

A continuación se presenta un análisis de la información financiera del período comprendido entre los ejercicios enero-diciembre de 1987 a 1989.

Las ventas han crecido a una tasa anual compuesta del 73% aunque su volumen ha disminuido. En cuanto a su composición, un porcentaje mayor al 50% es por concepto de importaciones, lo que demuestra cual es la principal fuente de ingresos de la agencia en cuanto a operaciones operadas.

Otro punto que resalta es el hecho de comparar el porcentaje que representan los gastos operativos sobre las ventas, contra el porcentaje de la utilidad marginal sobre las mismas, ya que la empresa presenta consistentemente pérdidas operativas.

Esto es importante ya que la utilidad neta que presenta la empresa en los 3 años analizados, se da gracias a ingresos no operativos, como son los ingresos financieros que en promedio han representado el 8% de las ventas. Esto implica en primer lugar que la empresa es ineficiente operativamente y en segundo, que el manejo del efectivo es excelente.

En cuanto a la liquidez, la empresa se mantiene en niveles aceptables, contemplando que un índice de 1 es razonable para el giro de su negocio. Su apalancamiento es por partidas del pasivo circulante que no incluyen pasivos bancarios a corto plazo, contemplando este índice como el cociente entre el pasivo circulante y el capital contable.

Al comparar su rotación de cartera contra la de las cuentas por pagar, se puede ver la razón por la cual la empresa no ha necesitado solicitar financiamiento para su capital de trabajo, aún cuando lo ha necesitado, como en 87, año en que el capital de trabajo es negativo. Es ésta la razón por la cual la empresa presenta un alto nivel de apalancamiento operativo.

Por su parte la productividad medida como el cociente de las utilidades netas entre el número de empleados se ha incrementado dada la combinación del fuerte aumento en ventas y la disminución en el número de empleados.

Finalmente, se puede concluir que el manejo financiero de la empresa ha sido excelente, pero no así el manejo operativo. Para hacer más palpable esto se puede plantear como ejemplo en el ejercicio de 89, que una reducción del 20% en los gastos operativos, manteniendo constantes las demás partidas, hubiera implicado que la utilidad neta fuera 6 veces mayor.

4.1.3 Análisis y evaluación de la estructura organizacional de la agencia.

Para poder realizar una evaluación correcta de la organización de la agencia, se debe determinar la situación actual de la estructura organizacional y cuantificar el desarrollo de la organización en función de la cantidad de pedimentos operados por la misma.

Cualquier evaluación de la estructura organizacional puede ser determinada mediante la comparación del comportamiento del grupo de variables de análisis antes y después de cualquier modificación a la misma. Esta comparación entre lo ocurrido antes y después, permite obtener una medición impersonal y precisa que puede ser utilizada como base para determinar posteriores acciones correctivas.

Debido a que existe una amplia necesidad de información sobre las actividades de todos los campos de operación, deberá aplicarse la

aproximación y el criterio en los casos en que no se disponga de los datos precisos.

Con base en lo anterior, se llevó a cabo la evaluación e identificación de la situación de la estructura organizacional de la agencia aduanal y se concluyó lo siguiente:

- No existe una definición correcta de las funciones y actividades a realizar por cada puesto.
- No existe una distribución equitativa de trabajo para cada uno de los puestos de la organización.
- No se cuenta con ningún mecanismo para determinar el costo de atención por pedimento, en términos del personal que se involucre.
- Los requerimientos de personal se calcularon con base en otras situaciones operacionales, por lo que existen muchos tiempos ociosos en el personal.
- Todo el control de la organización se encuentra centralizado en el gerente general.
- Se ha seguido la política de emplear personal de bajo nivel educativo para evitar incrementar su nómina.
- La agencia evalúa adecuadamente el uso de las horas extras con el propósito de evitar contratar a otro empleado e incurrir en los costos que esto acarrea.
- La rotación de personal es alta, lo que provoca un aumento en los costos de operación debido a la constante capacitación del nuevo personal. El promedio de antigüedad en la agencia es de 1 año 4 meses.

4.1.4 Análisis y evaluación del proceso de toma de decisiones de la agencia.

Para poder hacer una evaluación completa del proceso de toma de decisiones, es indispensable partir de la premisa de que la dirección cuenta con la información general del funcionamiento de la agencia; la cual debe incluir un resumen sobre la operación y desenvolvimiento de cada una de las áreas de la agencia debiendo ser oportuna y eficaz, ya que con esto, la dirección es capaz de analizar los cursos de acción actuales, determinar posibles tendencias al corto, mediano y largo plazo, formular líneas de acción e implementar el proceso de toma de decisiones que corresponda según las necesidades y objetivos que se establezcan.

Por esto, la dirección de la agencia debe valorizar adecuadamente la situación detectada en el análisis y evaluación de la operación, en la estructura financiera y organizacional, ya que a partir de ésta, se deberán plantear las políticas, estrategias y cursos de acción que correspondan según los objetivos a alcanzar.

Complementando toda esa información, existen ciertos indicadores propios de la evaluación y análisis del proceso de toma de decisiones, los cuales nos permiten conocer, entre otras:

- La medida aproximada de la efectividad de las decisiones tomadas por la dirección en función de la cantidad de acciones correctivas que se hacen indispensables para lograr las metas planeadas. Con esto, se puede determinar el margen de error de un encargado, y además, si éste es capaz de tomar dichas decisiones y conocer el potencial de desarrollo del mismo.
- Determinar el incremento en costos debido a la toma de decisiones erróneas.
- Conocer la cantidad de divergencias que se presentan entre los niveles de mando superiores, y por tanto, de la homogeneidad de criterios y propósitos existentes en la dirección. Se entiende por divergencias aquellos diferencias que a nivel gerencial se

presenten en cualquier asunto relacionado con la dirección, ubicación, estrategia u operación de la empresa.

4.2. Fortalezas y debilidades.

4.2.1 Fortalezas y debilidades de la operación de la agencia.

Fortalezas.

- Alto grado de acercamiento y conocimiento de los clientes.
- La dirección conoce perfectamente todos los procesos operativos.
- Cada operación se lleva a cabo en un tiempo aceptable, es decir, son ágiles para operar.

Debilidades.

- Repetición de actividades.
- No hay línea recta en la elaboración de los procesos.
- Duplicación de tareas.
- Hay muchos procesos manuales que se pueden automatizar, agilizando el seguimiento de la operación.

4.2.2 Fortalezas y debilidades de la estructura financiera de la agencia.

Fortalezas.

- Dada la complejidad del registro de algunas partidas dentro de la contabilidad de la empresa, han logrado adiestrar de una manera adecuada a los distintos contadores que han tenido.
- Manejo eficaz de sus excedentes de efectivo.

Debilidades.

- Carencia de una metodología en el registro de la contabilidad.
- Falta de control sobre costos fijos y variables.
- Falta de información relativa a costos por:
 - Cliente
 - Operación
- No se han explorado posibilidades de financiamiento para la expansión dada la política de crecimiento moderado.
- La dirección no contempla una situación financiera definida por lo que no toma decisiones sobre la misma.
- Falta de políticas financieras.
- Falta de métodos para presupuestación de ventas, gastos, utilidades, etc.

4.2.3 Fortalezas y debilidades de la estructura organizacional de la agencia.

Fortalezas.

- Correcta utilización de las horas extra, logrando la reducción máxima de los costos en la nómina.

Debilidades

- Duplicación de funciones.
- Duplicación de líneas de mando.
- No existe un agrupamiento lógico de actividades para la correcta definición de los puestos.
- Falta de comunicación entre los diversos puestos de la organización tanto en línea ascendente como descendente.
- Inexistencia de ideales, objetivos, metas y filosofía.
- Falta de incentivos hacia los empleados.

4.2.4 Fortalezas y debilidades del proceso de toma de decisiones de la agencia.

Fortalezas.

- Dada la experiencia que tienen los miembros de la dirección en el medio de las agencias aduanales, cuentan con una gran acertividad en la proyección del comportamiento del mercado.

Debilidades.

- El proceso de toma de decisiones existente en la agencia, presenta muchas deficiencias en cuanto a la estructuración y metodología utilizada para su desarrollo, lo que implica que en muchas ocasiones las decisiones tomadas no estén debidamente soportadas por sistemas de información que proporcionen los indicadores acerca del funcionamiento de la agencia, asimismo, no existe un proceso adecuado de evaluación de alternativas que permita determinar analíticamente que curso de acción es el más conveniente en un momento dado.
- Esta situación ocasiona que los costos de operación se eleven ya que se hace necesario un constante proceso de ajuste a los planes de acción ocasionados por decisiones erróneas.
- No existe ningún tipo de definición sobre las decisiones que puede tomar cada puesto existente en la organización, ni mucho menos una definición exacta de su responsabilidad.

4.3. Diagnóstico.

Del análisis y evaluación anteriores se puede concluir lo siguiente:

De acuerdo con las características de la operación de la agencia, resulta normal encontrar centralización en el proceso de toma de decisiones, pero es ineficiente que todo el proceso operativo dependa de la dirección.

Dado el alto grado de intervención por parte de la dirección en cada uno de los procesos operativos de la agencia, se descuidan aspectos básicos como:

- Definición de objetivos, metas y políticas.
- Estrategias de mercado.

- Planeación de recursos: humanos, materiales y financieros.
- Definición de líneas de mando.
- Definición de métodos y procedimientos de evaluación del funcionamiento.
- Control de presupuestos.

Del diagnóstico anterior y del incremento en los servicios requeridos, se puede prever que si se opera como hasta ahora, la agencia alcanzará un nivel de ineficiencia que le obligará a desatender su cartera por el aumento en el volumen de operaciones que se dará como consecuencia de la mayor demanda en sus servicios. En resumen, habrá tal confusión que ninguna operación será eficientemente atendida por depender de la dirección y los directivos no podrán supervisar la operación por atender a los clientes.

De aquí se parte para plantear las variables que se considerarán para realizar la planeación, haciendo una diferenciación entre dos tipos:

Variables controlables:

Son las que puede manipular quien toma las decisiones; por ejemplo, la cantidad de dinero invertido en varias actividades de la empresa, el precio de los servicios, el tamaño de la empresa, el tipo de cartera que será atendida, etc.

Las variables que se considerarán, son las siguientes:

- Definición de estrategias de penetración de mercado.
- Información financiera y operativa de la agencia.
- Tipo y tamaño de la cartera de clientes.
- Asignación de funciones.

- Líneas de mando.
- Agrupamiento lógico de actividades y puestos.
- Retroalimentación en línea ascendente y descendente.
- Metodología en el registro de la contabilidad.
- Control sobre costos.
- Automatización de procesos de la operación.
- Número de empleados.
- Control de precios.
- Incentivos hacia los empleados.
- Seguimiento de políticas, objetivos, metas y filosofía de la agencia.

Variables no controlables:

Son las que no se sujetan al control de quien toma las decisiones, pero que sin embargo, afectan el rendimiento de la agencia; por ejemplo, las condiciones económicas generales, la conducta de los competidores, las innovaciones tecnológicas, la preferencia de los consumidores, las nuevas disposiciones arancelarias, etc.

Las variables a considerar son:

- Tipo de cambio del peso frente al dólar.
- Tarifas arancelarias nacionales.
- El volumen de operaciones de comercio exterior.
- Procedimientos operativos aduanales.

- Políticas arancelarias internacionales.
- Costo de los insumos.
- Situación económica del país.
- Miscelánea fiscal anual.
- Ubicación geográfica de la aduana del aeropuerto.

CAPITULO QUINTO
POLITICAS Y CURSOS DE ACCION

Una vez determinados el diagnóstico y el pronóstico de la agencia en forma general mediante el análisis y evaluación de las diferentes áreas, se propone el establecimiento de directrices generales que guíen la definición de objetivos estratégicos, los cuales son los resultados esperados a largo plazo. Posteriormente, se presenta la propuesta estratégica para cada área de la agencia aduanal, junto con los cursos de acción para lograr los resultados previstos.

5.1 Estructuración de un sistema de planeación estratégica.

Un sistema de planeación estratégica es simplemente un proceso estructurado (es decir, diseñado) que organiza y coordina las actividades de las personas que dirigen una empresa. Para que éste sea del todo eficiente, se necesita del "Diseño de Situaciones", donde se considere la situación específica de la empresa, especialmente con base en su tamaño, su participación en el mercado, la diversificación que se pueda lograr y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Después de realizar un análisis exhaustivo sobre los distintos conceptos y metodologías sugeridas por diferentes autores, se llegó a la conclusión de que existen seis puntos básicos para desarrollar e implementar un sistema de planeación estratégica formal, estos son:

1) La comunicación de los objetivos de la empresa.

Cuando la dirección de una empresa inicia un proceso de planeación estratégica, comparte con los subordinados, sus ideas y pensamientos en cuanto a los objetivos y a la estrategia del negocio. La dirección hace patentes sus aspiraciones de desarrollo y/o crecimiento, diversificación y operación, y solicita a los puestos de mando subordinados, que desarrollen un programa de actividades mediante el cual, se pueda implementar la estrategia del negocio de tal manera que sea consistente con los objetivos.

Estos programas de actividades, están más encaminados hacia el análisis de las alternativas que hacia el establecimiento de objetivos de la empresa, ya que cada puesto de mando subordinado sólo definirá en su programa de actividades aquellas que se encaminen al correcto funcionamiento de su departamento. La dirección, con base en todos los programas de actividades realizados por sus subalternos, elige los que son necesarios para alcanzar los objetivos que se hayan determinado previamente. De este modo, la dirección se asegura que los puestos de mando subalternos, asimilen claramente, qué se debe hacer y cómo lograrlo.

2) El proceso de establecimiento de los objetivos.

Los objetivos que surgen del proceso de establecimiento en una empresa pequeña, generalmente están ligados a una serie de programas de actividades previamente probados. Hasta que la dirección no haya decidido cuáles serán los programas que más se acercan al logro de las metas, no se podrán definir los objetivos para cada departamento involucrado en la operación de la empresa.

Es por esto, que el establecimiento de los objetivos funcionales es un proceso que va de arriba hacia abajo, ya que primero los puestos de mando subordinados proponen a la dirección los programas de actividades y ésta gracias a su amplia perspectiva del negocio, determina cuáles serán los programas y los objetivos para sus subordinados funcionales.

3) El examen del medio ambiente.

Un sistema de planeación estratégica tiene dos funciones principales: elaborar un plan de actividades integradas, coordinadas y consistentes a largo plazo y facilitar la adaptación de la empresa al cambio ambiental. El diseño del sistema debe comprender la función del examen del medio ambiente con objeto de asegurar que la planeación satisfaga su misión de adaptación.

La dirección debe proveer a todos los niveles de mando intermedio (gerenciales) una serie de pronósticos y suposiciones en lo que al medio ambiente del negocio se refiere.

El análisis de medio ambiente en las compañías pequeñas, es una tarea dirigida a la estrategia de la misma y debe ir mucho más allá de una mera recopilación de datos acerca del mercado, los competidores y los cambios tecnológicos. En nuestro caso, la agencia aduanal debe destinar un esfuerzo considerable al análisis de las tendencias comerciales del país, tanto al comportamiento de las exportaciones e importaciones como a la variación de tarifas y aranceles de los productos, la detección de nuevas necesidades que se deban satisfacer y los cambios en la economía y la estabilidad el país, entre otros. Se puede hacer un pronóstico bastante preciso del tamaño y comportamiento del mercado a cinco años a partir de la fecha, lo que sería muy útil para evaluar el potencial de crecimiento de la empresa.

4) El punto de vista de los puestos de mando intermedios.

Debido a que la planeación estratégica contempla planes tanto cualitativos como cuantitativos, reviste gran importancia el hecho de que estos sean adecuadamente coordinados, que busquen la consecución y el logro de los objetivos y metas, en términos de algún indicador previamente establecido: ventas anuales en pesos, número de empleados, unidades producidas, aprovechamiento de la capacidad instalada, etc. Es por esto que se debe hacer partícipe a los gerentes y jefes de segundo nivel en la elaboración de dichos planes. Las opiniones, comentarios y sugerencias que aporten son básicas, ya que en gran medida depende de ellos el cumplimiento cabal de los planes y programas de actividades establecidos por la empresa.

El empleo de datos financieros o cuantitativos puede ser muy útil en estas situaciones, ya que:

- 1) Contribuye a que la dirección de la empresa entienda las dimensiones del programa propuesto y se obligue a considerar las implicaciones que tiene su ejecución.
- 2) Permite que el director seleccione con mayor confianza la serie de programas más convenientes que deben ser implementados.

En la realidad, los aspectos financieros y cuantitativos de la planeación, se van detallando progresivamente conforme el proceso de planeación avanza, y éstos culminan en planes bien específicos que constituyen el presupuesto de operaciones de la empresa.

5) El papel del planeador de la empresa.

Esencialmente, la planeación estratégica es un proceso de interacción entre personas, por esto mismo, el planeador no es más que otro personaje comprometido en el proceso.

Actualmente, el planeador desempeña la función de asistente del director o gerente general; su principal función es coordinar las actividades de planeación de todas las áreas de la empresa sin descuidar en ningún momento su responsabilidad de asesorar a la dirección en el proceso de toma de decisiones mediante el apoyo en la formulación y evaluación de las distintas alternativas de acción existentes.

Con ésta perspectiva, es probable que la dirección y el planeador sean los que tengan la visión más amplia de la operación del negocio. Dada esta situación, el planeador puede convertirse fácilmente en un alto ejecutivo con mucha influencia en la empresa, ya que conoce y analiza gran cantidad de información.

6) La conexión entre planeación y presupuesto.

Uno de los puntos básicos en el éxito de la planeación estratégica en una empresa, lo constituye la conexión que debe existir entre la planeación y el presupuesto. Así por ejemplo, el pronóstico de ventas de un ciclo se puede convertir en un compromiso de ventas para el presupuesto de operaciones del siguiente ciclo.

El grado de relación entre la planeación y el presupuesto lo determina el planeador en términos de las condiciones concretas a las que se enfrenta la empresa en particular. Una conexión estrecha entre la planeación y el presupuesto indica que se han realizado compromisos estratégicos con anterioridad. Una conexión débil, indica que el desarrollo del sistema de planeación está en sus inicios y que será en alguna etapa subsecuente, (generalmente la de asignación del presupuesto), donde se entrelacen ambos conceptos.

Es conveniente para una empresa pequeña adoptar un proceso de acercamiento temprano o rápido, puesto que los ejecutivos de la empresa están totalmente familiarizados con la estrategia del negocio en cuestión.

Concluyendo, la planeación estratégica formal, se centra en el desarrollo y la revisión de programas de actividades innovativas para implementar la estrategia definida por la dirección. El establecimiento de los objetivos se hace de arriba a abajo, la conexión con el presupuesto es estrecha y el planeador desempeña un papel primordial como analista de los programas de actividades y como evaluador de las distintas expectativas que pueda presentar el medio ambiente a la empresa. En el caso en cuestión cabe señalar que el papel del planeador recae sobre la misma dirección, y son el gerente general y/o el agente aduanal los que se deben encargar de dar seguimiento al proceso antes señalado.

Cualquier organización es una entidad que evoluciona dinámicamente y que tiene un marco situacional sujeto a cambios. Por esto, para ser eficiente, el diseño del proceso de planeación debe ser una tarea continua que requiere de la constante vigilancia, rectificación y perspicacia de la dirección.

5.2 Directrices de acción

Constituyen las expectativas de la empresa a largo plazo, deben ser expresadas genéricamente; representan las percepciones y los deseos del empresario y sus colaboradores. Como su nombre lo indica, sirven para orientar el rumbo del negocio hacia el largo plazo. Para el caso en estudio, se define una directriz general a manera de **Principio fundamental de la empresa**, que deberá ser conocido por cada miembro de la misma:

Principio fundamental

"Obtener y mantener el liderazgo en el mercado mediante un esfuerzo constante por mejorar el servicio y reducir los costos relativos a cada una de las acciones requeridas para brindarlo."

Este principio deberá mantenerse mediante la promulgación de ciertos lineamientos llamados **Políticas**, que indican a los miembros de una organización cuáles son los **Criterios** a seguir en el proceso para lograr los objetivos. Suelen ser de diversa índole y abarcar diferentes áreas de la empresa, cubriendo desde la misión del negocio hasta regímenes de compra, servicio a clientes, distribución, relaciones con la competencia, etc.

Son valiosos instrumentos para los colaboradores, ya que les ayudan a la toma de decisiones eficaces y al aseguramiento del rumbo estratégico del negocio. Una vez que se establecen las políticas, es importante difundirlas en toda la organización, supervisar su correcta aplicación y revisarlas periódicamente para evitar que se conviertan en postulados obsoletos. A continuación se presentan las políticas generales de la agencia:

- Cumplir invariablemente con los tiempos de entrega pactados con el cliente.
- Reducción de costos.

- Fomentar las innovaciones en el servicio brindado.
- Mantener el trato personalizado a los clientes.
- Promover el servicio por su calidad además de por su precio.
- Abstenerse de realizar operaciones que no se apeguen al marco legal establecido.
- Atender preferentemente una cartera de clientes con altos volúmenes de operación y no gran cantidad de estos con pocos pedimentos tramitados.

5.3 Definición del objetivo estratégico.

Definidas las políticas se pueden ya determinar los resultados cuantificables que se desean alcanzar para una fecha determinada en el largo plazo, que son los **Objetivos estratégicos**.

Para el caso en estudio, se realizó una lluvia de ideas en la que se propusieron los distintos objetivos estratégicos; cabe señalar que la cuantificación de los mismos se determinará una vez seleccionados los más adecuados. De dicho proceso se obtuvieron los siguientes por ser los más representativos:

- 1.- Mejorar el servicio.
- 2.- Mejorar la operación.
- 3.- Incrementar las utilidades de manera constante.
- 4.- Aplicar mayor creatividad para lograr innovaciones en el servicio brindado.
- 5.- Mayor promoción publicitaria.
- 6.- Mayor penetración en el mercado.

- 7.- Optimizar los recursos humanos y materiales para brindar un mejor servicio.
- 8.- Incrementar el volumen de ventas.
- 9.- Ampliar la base de personal de promoción.
- 10.- Crear una sucursal.
- 11.- Disminuir los costos operativos.

La selección del objetivo se realizó analizando la interdependencia de cada uno de los puntos propuestos. Haciendo referencia a la numeración anterior y aplicando para cada caso la frase:

La "n" se logra a través de la: "x".

Donde "n" es el número de la propuesta evaluada y "x" el número de la propuesta contra la cual se analiza. El resultado obtenido se muestra a continuación:

- La No. 1 "Mejorar el servicio" se logra a través de la:

- 2.- "Mejorar la operación",
- 4.- "Aplicar mayor creatividad para lograr innovaciones en el servicio brindado"
- 5.- "Mayor promoción publicitaria",
- 7.- "Optimizar los recursos humanos y materiales para brindar un mejor servicio",
- 9.- "Ampliar la base de personal de promoción",
- 10.- "Crear una sucursal",
- 11.- "Disminuir los costos operativos".

De la misma forma se tiene que:

- La No. 2 se logra a través de la: 1,4,7,10,11
- La No. 3 se logra a través de la: 1,2,4,5,6,7,8,9,10,11
- La No. 4 se logra a través de la: 1,2,5,6,7,9,10
- La No. 5 se logra a través de la: 1,2,4,6,9,10
- La No. 6 se logra a través de la: 1,4,5,7,8,9,10
- La No. 7 se logra a través de la: 2,4,11
- La No. 8 se logra a través de la: 1,2,4,5,6,9,10
- La No. 9 se logra a través de la: 3,4,7,10
- La No. 10 se logra a través de la: 3,4,5,6,8
- La No. 11 se logra a través de la: 2,4,7

Como se puede ver la propuesta No. 3 "**Incremento constante de las utilidades**" es la que mantiene la mayor interdependencia, razón por la que fue seleccionada como el objetivo estratégico de la presente planeación. El resultado de este método de selección es lógico, ya que para su logro, se requiere de la participación de cada una de las áreas de la agencia.

Partiendo de que se ha elegido como el objetivo estratégico de ésta tesis el incremento constante de las utilidades, es indispensable determinar el porcentaje que se propone alcanzar mediante la implementación del modelo de planeación estratégica para la agencia.

Atendiendo al estudio realizado sobre la situación del comercio exterior del país, del comportamiento de la aduana del aeropuerto de la Ciudad de México y sobre el comportamiento propio de la agencia, se estima que se puede definir como **Meta estratégica** el incremento de las utilidades en función de la relación presupuestada entre los

gastos operativos y las ventas, por lo que observando la proyección a 3 años del estado de resultados presentada a continuación, queda establecido que se puede presupuestar un crecimiento en las ventas del 90% para ese período y que, los gastos operativos pueden fijarse en 50% sobre ventas, lo que significa que, sin variar las demás partidas, las utilidades netas deberán mantener como mínimo un porcentaje del 11% sobre las ventas netas del año.

CIFRAS EN PESOS		PROYECCION DEL ESTADO DE RESULTADOS A 3 AÑOS					
		1990		1991		1992	
VENTAS NETAS		982,533,700	100%	1,866,814,000	100%	3,548,946,657	100%
COSTO DE VENTAS		417,183,809	42%	792,649,237	42%	1,506,033,551	42%
	UTILIDAD BRUTA	565,349,891	58%	1,074,164,763	58%	2,040,913,106	58%
DEPRECIACION		8,853,734	1%	13,022,095	1%	24,741,680	1%
GASTOS DE VENTA Y ADMON.		489,793,658	50%	930,607,950	50%	1,768,155,104	50%
	TOTAL GASTOS DE OPERACION	498,647,392	51%	943,630,044	51%	1,792,897,084	51%
	UTILIDAD DE OPERACION	68,702,499	7%	130,534,749	7%	248,016,022	7%
OTROS INGRESOS			0%		0%		0%
OTROS GASTOS		6,582,978	1%	12,507,654	1%	23,764,543	1%
GASTOS FINANCIEROS		(58,165,995)	-6%	(110,515,391)	-6%	(209,979,242)	-6%
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO							
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	120,295,519	12%	228,542,485	12%	434,230,722	12%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		14,443,245	1%	14,443,245	1%	27,442,166	1%
PARTICIPACION DE UTILIDADES		3,438,868	0%	6,533,849	0%	12,414,313	0%
	UTILIDAD NETA	102,403,406	10%	207,565,391	11%	394,374,242	11%
PROMEDIO # DE EMPLEADOS		21		21		21	
VENTAS PROMEDIO MENSUALES		81,877,808		155,567,836		295,578,688	

5.4 Planeación de recursos.

Los recursos que tiene una empresa se dividen en cuatro tipos que son:

- 1.- Recursos financieros.
- 2.- Instalaciones y Equipo.
- 3.- Materiales, abastecimientos y servicios.
- 4.- Personal.

Es de suma importancia determinar la cantidad de recursos que requerirán los cursos de acción y políticas que se hayan determinado. Esta planeación de recursos se divide en tres fases: determinar las necesidades en cantidad y clase de cada tipo de recurso para las metas fijadas, definir si se cuenta o se puede contar con los recursos necesarios para el logro de las metas para que en caso contrario sean replanteadas y por último, fijar la asignación de los recursos disponibles.

5.4.1 Planeación Estratégica de la operación.

Se define la operación como el conjunto de tareas y actividades necesarias para ofrecer el servicio de trámite aduanal al cliente. Para lograr lo anterior se requiere de la combinación de los siguientes factores:

- Capacidad de servicio.
- Infraestructura.

Capacidad de servicio.

Este concepto mide el servicio que se puede brindar con los recursos existentes. En lo que se refiere a los recursos monetarios, éstos no varían en forma significativa al proyectarlos a largo plazo ya que, la empresa se orientará a manejar pocas operaciones pero de alto volumen, logrando con esto ofrecer un servicio más eficiente, dado que el personal no variará en número y tendrá más tiempo para atender las operaciones.

El momento de pensar en una ampliación en la capacidad operativa, será cuando no haya suficiente personal para atender la demanda de servicios. Una forma para determinar esto será revisando el tiempo promedio de trámite por operación.

Por lo que a los insumos se refiere, éstos tendrán que disminuir inicialmente, ya que se manejarán menos operaciones. Al paso del tiempo irán incrementándose conforme la cartera vaya creciendo, lo cual será positivo siempre que los clientes cumplan con las características requeridas, mencionadas en el párrafo anterior.

La parte medular resulta ser el flujo de las operaciones, ya que la duplicación de funciones, la falta de líneas de mando y las innovaciones que se puedan aplicar en ellos, influyen directamente en la operación. En la medida que mejoren estos, la capacidad de servicio se beneficiará notoriamente.

Infraestructura.

Vale la pena resaltar que la necesidad de medios de transporte para la mercancía puede ser un factor determinante, ya que al incrementarse los volúmenes de operación se debe contar con medios para realizar la entrega y recolección oportuna.

Los procesos que hasta ahora se realizan de manera manual, pueden automatizarse disminuyendo con esto las cargas de trabajo y eficientando las tareas. Esto facilitará la evaluación de puestos y

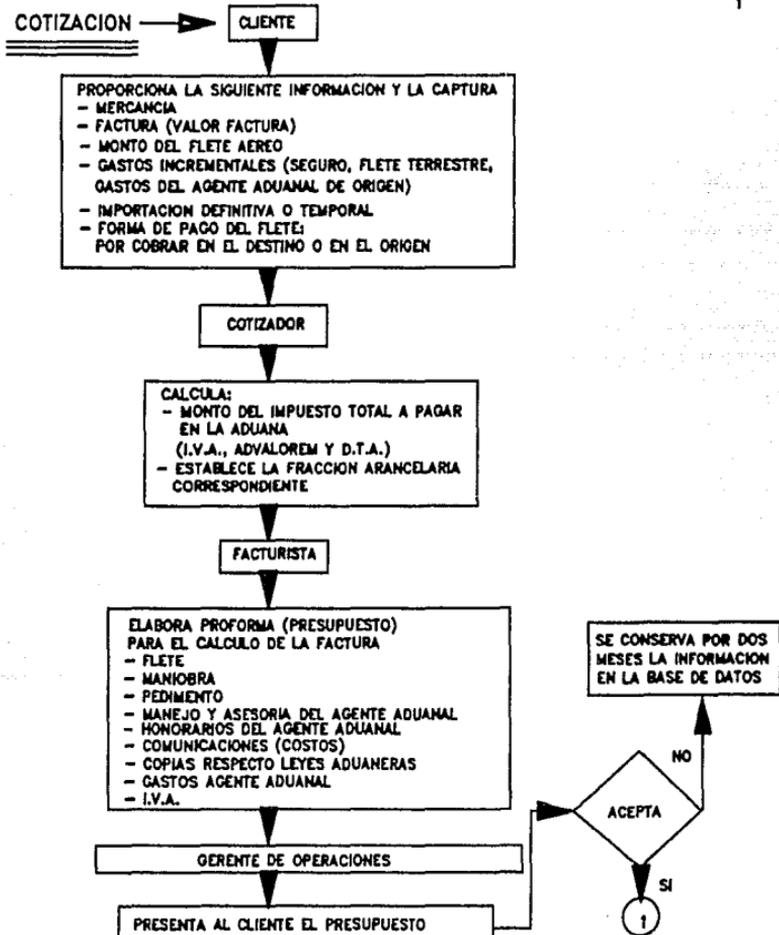
funciones, con el objeto de tener una mejor asignación de recursos humanos. Otro punto a considerar es la capacidad de almacenamiento, aunque en la mayoría de los casos la entrega de la mercancía es en forma inmediata.

Es importante considerar los medios de comunicación con los que deberá contar la agencia, ya que en el principio del proceso operativo la mayor parte de la información que se envía y se recibe es a través de fax o telex; cabe puntualizar que la agencia deberá utilizar, para este fin, los avances tecnológicos de que pueda disponer.

Propuesta estratégica de la operación.

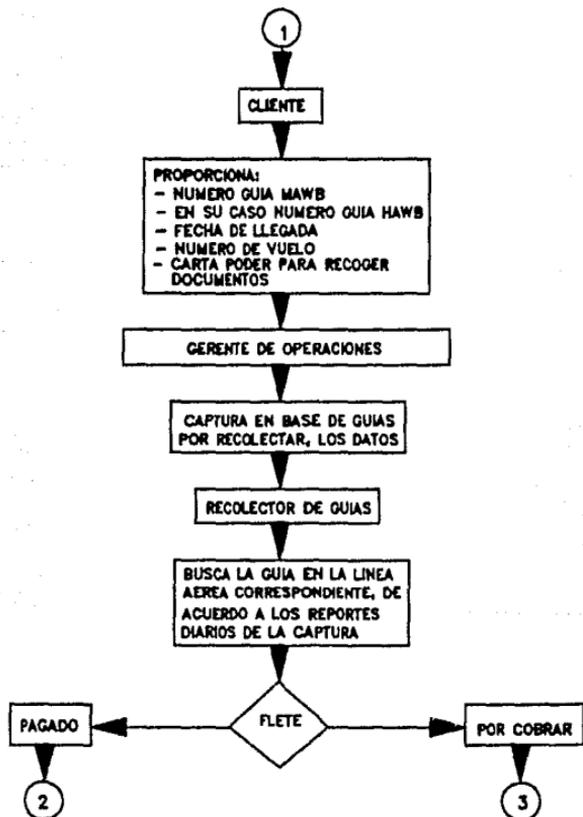
Esta propuesta se basa en el análisis realizado sobre la operación de la agencia, del cual se desprenden los siguiente flujos propuestos:

FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE IMPORTACION



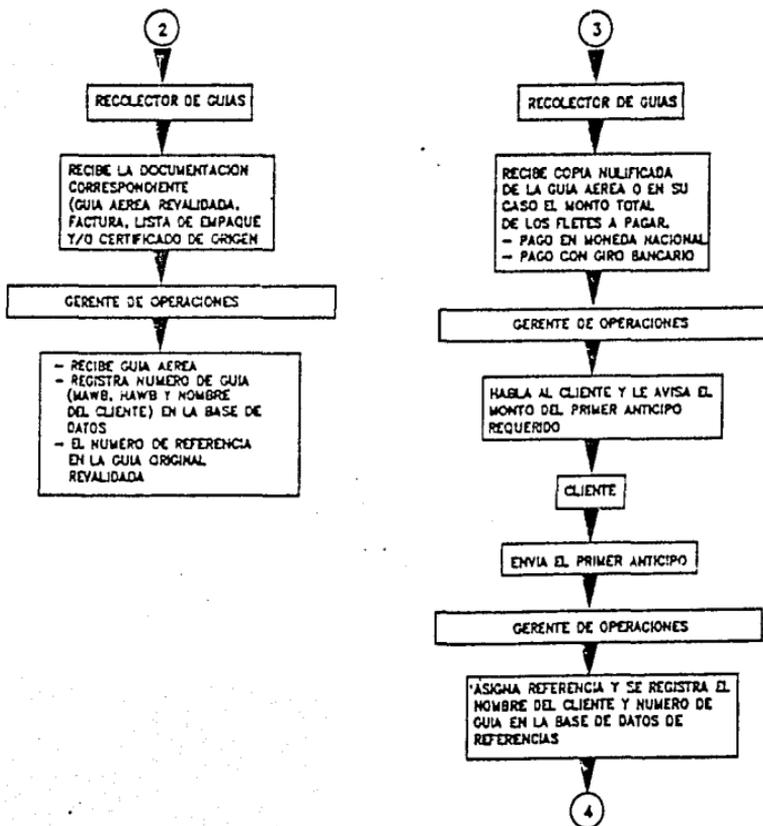
FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE IMPORTACION

2

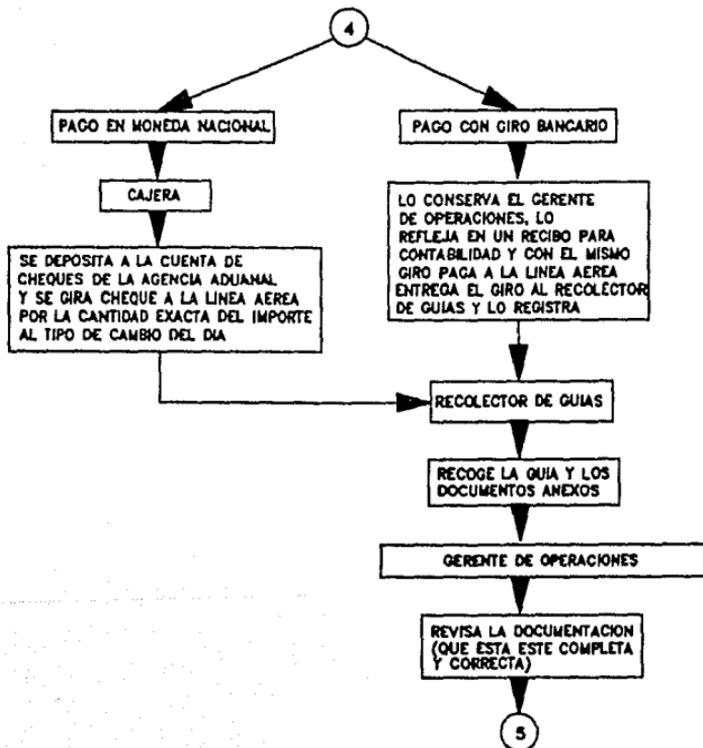


FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE IMPORTACION

3

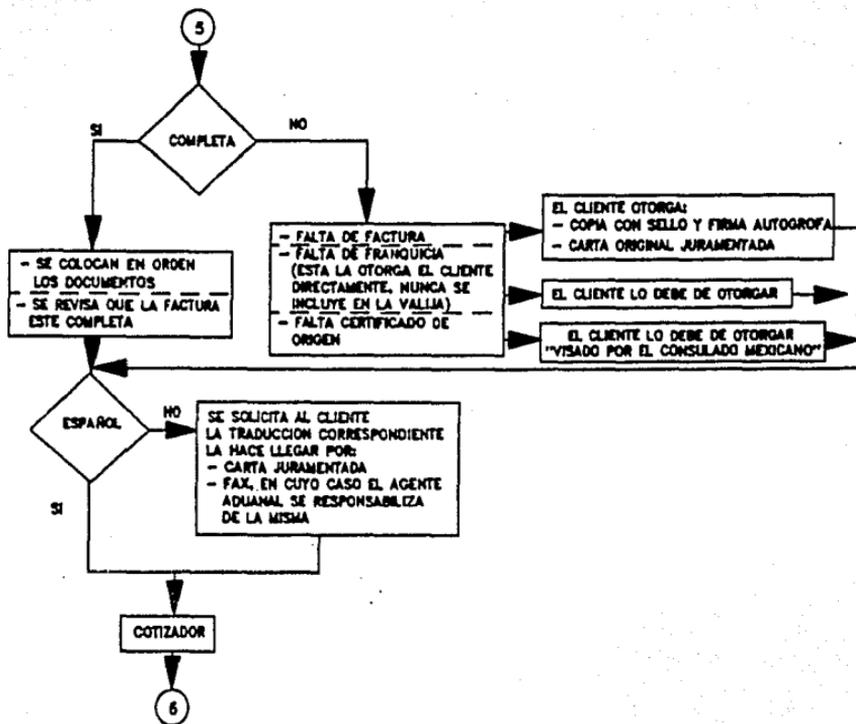


FLUJO ACTUAL DE OPERACION DE IMPORTACION



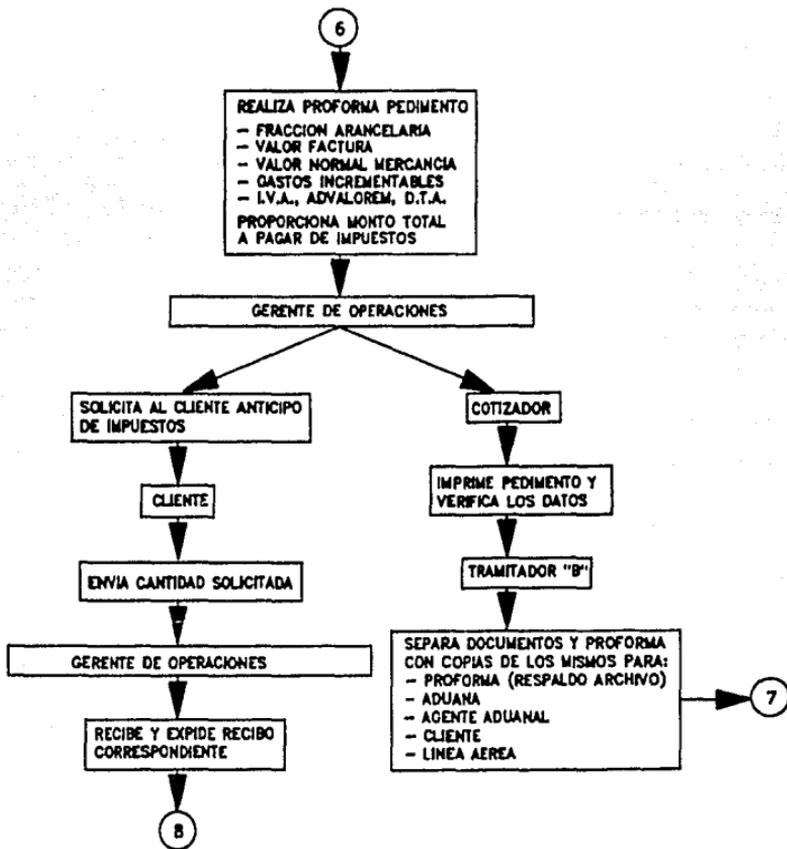
FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE IMPORTACION

5



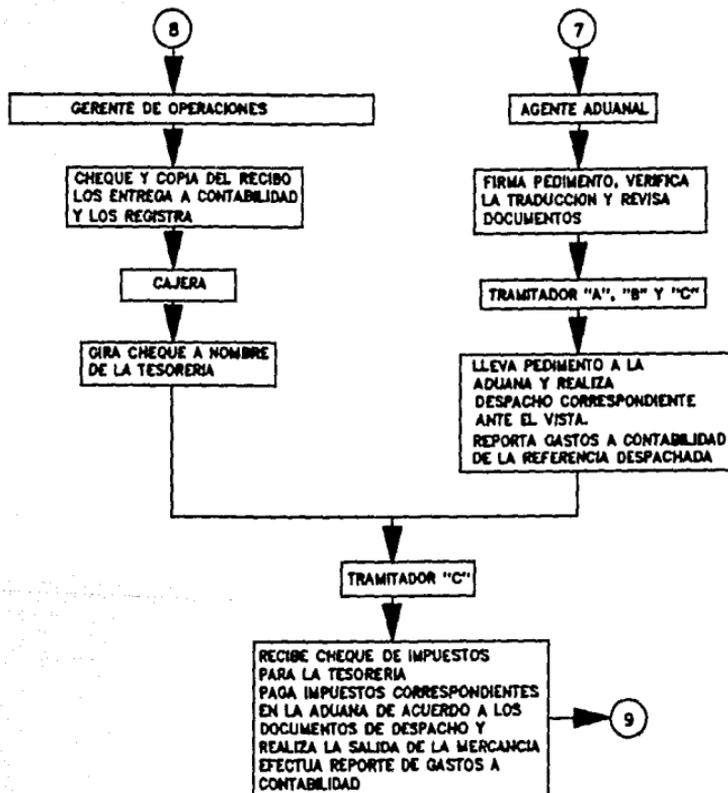
FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE IMPORTACION

6



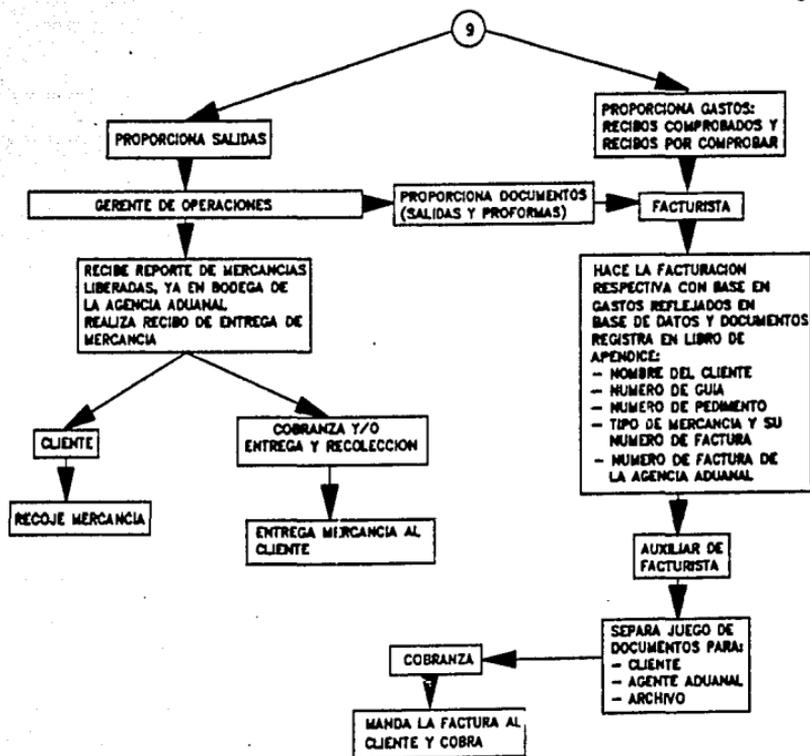
FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE IMPORTACION

7

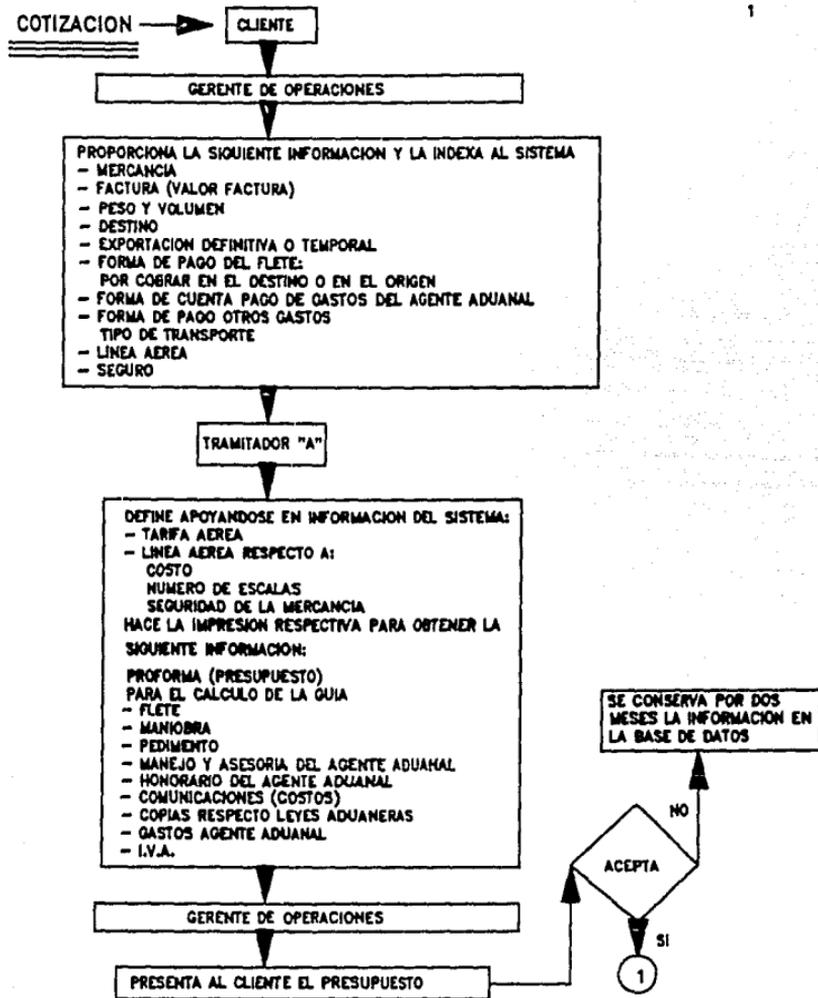


FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE IMPORTACION

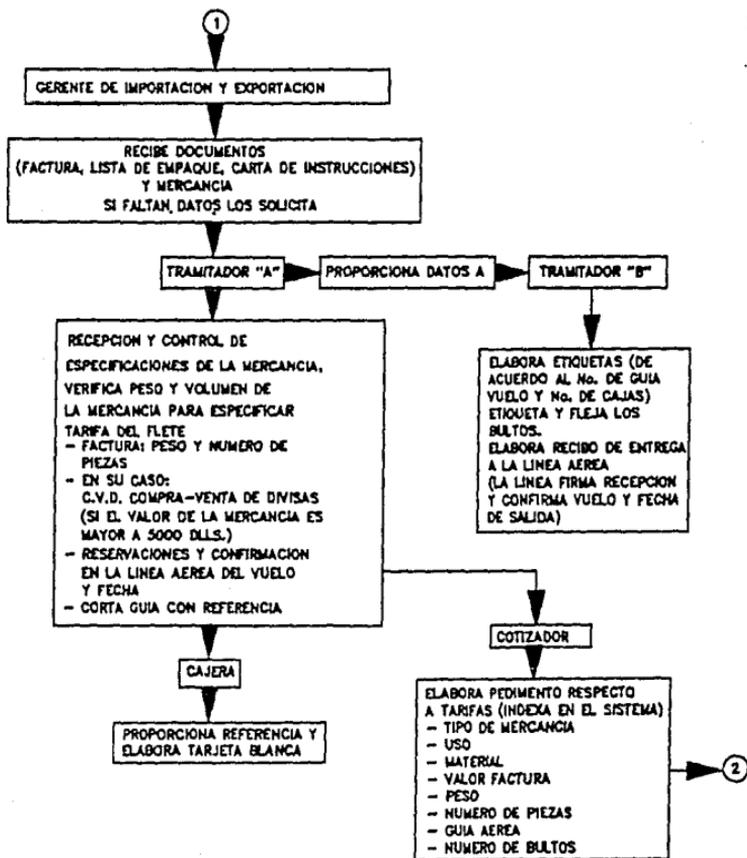
8



FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE EXPORTACION

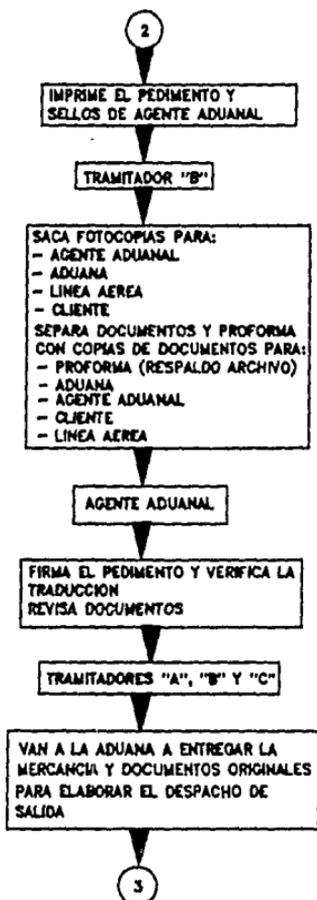


FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE EXPORTACION

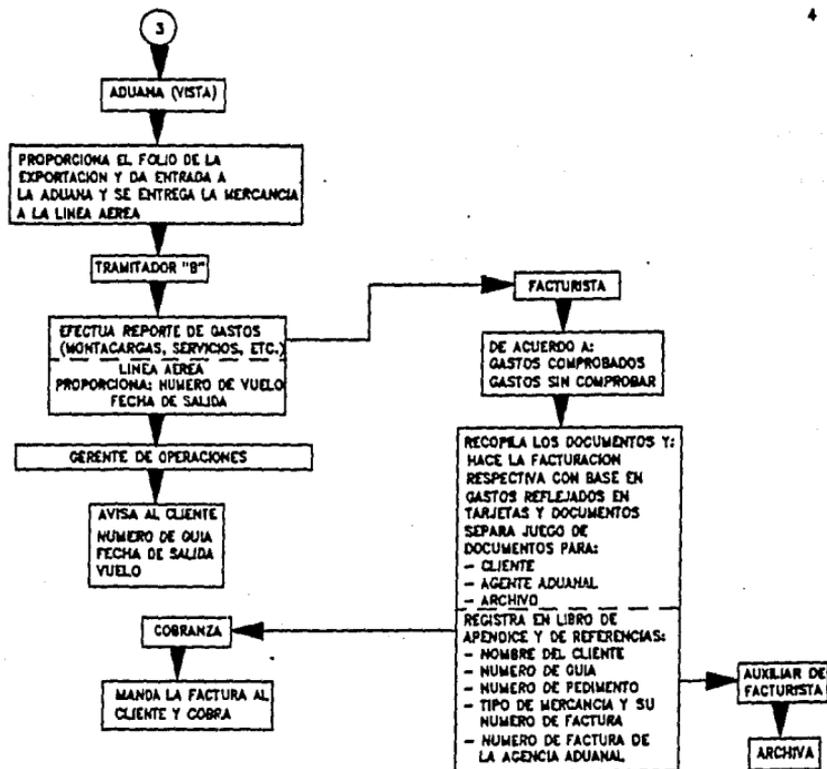


FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE EXPORTACION

3



FLUJO PROPUESTO DE OPERACION DE EXPORTACION



Los flujos propuestos ofrecen las siguientes bondades:

- Eliminan la duplicación de funciones.
- Permiten la automatización de los procesos.
- Disminuyen los insumos por papelería.
- Logran un desarrollo lineal de los pasos operativos, es decir, los documentos viajan en un solo sentido.
- El personal cuenta con mayor tiempo disponible, en el que se le puede capacitar para el desarrollo de otras tareas dentro de la agencia.

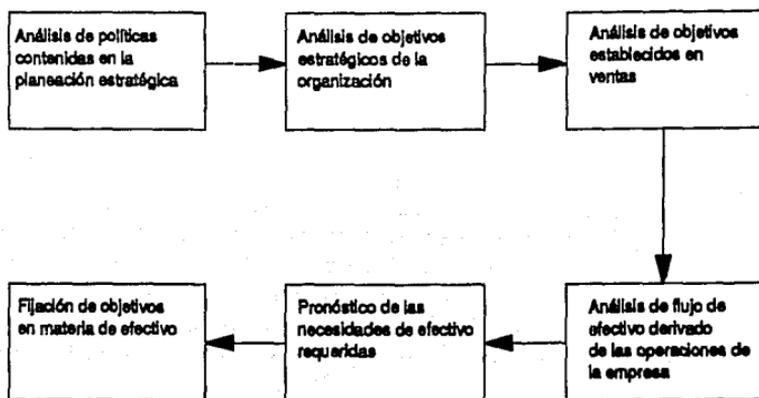
De lo anterior se pueden definir los requerimientos que ésta área necesita para la implementación de la propuesta, cabiendo señalar que se deberán satisfacer en el largo plazo de acuerdo a las posibilidades económicas de la empresa:

- Equipo de cómputo: 3 terminales asignadas a la secretaria, a los cotizadores y al gerente de operaciones.
- Capacitación del personal, especialmente a los cotizadores.
- Adquisición de un fax.

5.4.2 Planeación estratégica de la estructura financiera.

Esta planeación se basa en los requerimientos propios del área operativa y de la organización de la agencia, además de los de la estructura financiera. Con el objeto de facilitar el entendimiento de este proceso se muestra el siguiente esquema.

FIJACION DE OBJETIVOS FINANCIEROS



De acuerdo a lo anterior la agencia deberá invertir \$35'000,000.00 M.N. para adquirir el equipo de cómputo, software y equipo de comunicación requerido, inversión que se recuperará en un período de un año considerando el ahorro que representará en cuanto a desperdicio de papelería, horas extras y errores en la comunicación con el cliente. En cuanto al costo de la capacitación de los cotizadores, se estima requerir de un máximo de \$5'000,000.00 M.N., anualmente. Cabe señalar que este gasto se considera como una inversión ya que de todo el personal, la tarea que se debe realizar con mayor eficiencia es la cotización pues se relaciona directamente con el servicio al cliente por lo que cualquier error resulta trascendental.

Propuesta estratégica de los recursos financieros.

Aunque la empresa presenta utilidades se debe considerar que son gracias al manejo del efectivo que ha mantenido, por lo que no se propone ningún cambio en éste. Pero sí se propone disminuir al máximo los gastos operativos ya que es la partida que influye más significativamente en la utilidad.

Por otro lado se puede observar, que el apalancamiento de la empresa es administrativo y puede hacer frente a sus obligaciones, por lo que la compra de los activos fijos se podría realizar empleando crédito, siendo el arrendamiento financiero el más adecuado ya que trae consigo beneficios fiscales y operativos.

De acuerdo a lo antes expuesto, la inversión necesaria para la puesta en marcha del proceso de planeación propuesto, requerirá de una inversión total de \$40'000,000.00 de pesos y de otra, opcional, para la compra de una camioneta de 3 tons. cuyo uso deberá ser previsto mediante pronósticos realizados por el área de operación. Esta consideración se incluye, debido a que en caso de ser necesaria la compra de equipo de transporte, se deberá tener previsto en los presupuestos que se deberán realizar, una vez establecidos los procedimientos propuestos para la organización y la operación.

Los presupuestos deberán ser supervisados y controlados mensualmente por los miembros de la dirección, ya que los podrán emplear para comparar sus resultados con los que tengan contemplados en el presupuesto original; esto facilitará y eficientará el proceso de toma de decisiones.

5.4.3 Planeación estratégica de los recursos humanos.

Cualquier tipo de planeación estratégica tiene poco valor si la organización para la cual se desarrolla no tiene la capacidad de soportarla y obtener así, los resultados previstos. La planeación y uso óptimo de los recursos de la agencia es esencial para cumplir con los objetivos determinados por la dirección; por tal motivo, es indispensable agrupar al elemento humano de tal manera que garantice el funcionamiento de las operaciones que la agencia realiza y así asegurar el cumplimiento de las metas definidas. A la actividad de asignar funciones formando unidades de trabajo se le conoce como **Organización**.

Definición y alcance.

La organización puede definirse como el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las obligaciones, responsabilidades y autoridad, así como establecer relaciones con el fin de hacer posible que el elemento humano trabaje de modo más efectivo y se logren las metas y objetivos propuestos.

La organización es más que una gráfica o una descripción detallada de funciones, es el mecanismo por medio del cual la dirección administra, coordina y controla la operación y desarrollo de la agencia. Si la organización está mal definida, la administración se hace difícil e inefectiva. En cambio, si es lógica, flexible y dinámica, se favorece notablemente el control de la agencia, cumpliendo entonces el primer requisito para lograr una organización y administración de los recursos humanos en forma adecuada.

Una buena organización cumple específicamente con lo siguiente:

- Facilita la administración de la agencia.
- Facilita el control de las operaciones.
- Facilita el crecimiento y la diversificación.
- Alienta el desarrollo y la efectividad del elemento humano.
- Permite el continuo desarrollo de la especialización del personal.
- Reduce notablemente los costos de operación ocasionados por manejo indebido de las políticas de administración del personal.

A continuación se mencionan los principios básicos que se han considerado para el análisis y desarrollo de la propuesta organizacional de la agencia.

1) Principio de unidad de objetivos.

La organización en general y cada una de sus áreas componentes, tienen que contribuir a que se alcance el objetivo de la agencia.

2) Principio de la eficiencia.

Toda organización deberá alcanzar sus objetivos con el mínimo de costos y consecuencias adversas.

3) Principio de las actividades.

Estas deben ser agrupadas en forma lógica y asignadas a los puestos, en forma tal, que la gama de capacidades requeridas para cada puesto sean tales, que se puedan encontrar en un solo individuo.

4) Principio de la continuidad del control.

Un puesto debe tener los puestos subordinados, que le permitan la supervisión y coordinación correcta de cada uno de ellos.

5) Principio de la unidad de mando.

Cada puesto debe estar sujeto a la línea de autoridad de un solo puesto superior. Esto es, cada individuo debe saber exactamente a quién le reporta, con el objeto de evitar el conflicto, muchas veces común, de recibir instrucciones de más de un supervisor.

6) Principio de delegación de las actividades.

Las actividades, junto con las responsabilidades derivadas de éstas, deben ser delegadas adecuadamente. Esto no sólo fortalece la toma de decisiones, sino que también permite a la dirección usar más efectivamente su tiempo. Más aún, la fidelidad a este principio es una de las herramientas más efectivas para el desarrollo de la dirección. En última instancia, cada superior es responsable de las actuaciones de sus subordinados. El delegar no disminuye la autoridad del supervisor.

7) Principio de autoridad / responsabilidad.

La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas. Cada empleado necesita la autoridad que se requiere para cumplir con las responsabilidades asignadas.

8) Principio de la asignación de funciones.

Los objetivos, funciones, responsabilidades, grados de autoridad y requisitos para cada uno de los puestos de la agencia deben estar claramente definidos y anotados por escrito. Esto sirve para que cada quien sepa lo que debe hacer y hasta qué grado debe responder de acuerdo al puesto que ocupe.

9) Principio de flexibilidad.

Debe haber un grado de flexibilidad en el plan de la organización para permitir adaptaciones posteriores debidas entre otros factores al crecimiento o al cambio. Como la historia de cualquier empresa que ha

tenido éxito lo muestra, las organizaciones deben adaptarse rápidamente a las condiciones que les presente el medio ambiente.

10) Principio de sencillez.

La sencillez es una característica de una correcta estrategia de organización. Aunque la organización de cualquier empresa tiende a ser compleja, es esencial que se conserve tan simple como sea posible.

Complementando estos principios básicos, toda propuesta organizacional se debe apegar a los siguientes conceptos:

1) La delegación de funciones.

Se puede definir como el proceso que sigue el director de la agencia al repartir cargas de trabajo de modo equitativo y considerando la capacidad que tiene el personal al que delega las funciones, con el objeto de ejecutar correctamente sus propias funciones y poder dedicarse a la administración del negocio, logrando de este modo, que el personal a su cargo cumpla con dichos trabajos y se facilite la supervisión y control de las funciones. Para que la delegación funcione se deben contar con tres elementos fundamentales:

- Una obligación o trabajo a realizar.
- El respeto a la autoridad que se otorga para hacer posible la ejecución del trabajo.
- La responsabilidad hacia los resultados que se obtengan.

2) Los niveles jerárquicos y las líneas de mando de la agencia.

El concepto de nivel jerárquico se refiere básicamente a la división vertical de la agencia aduanal, de acuerdo a la autoridad y responsabilidad detentada desde el director hasta el último empleado; es decir, el primer nivel lo representa el agente aduanal, el segundo nivel lo integra el gerente general, el tercero, los gerentes a los que él delega autoridad y así sucesivamente. A menor cantidad de puestos

intermedios, la comunicación, ejecución y control de las operaciones de la agencia tienden a ser más rápidas y seguras.

3) La centralización y descentralización de la toma de decisiones de la agencia.

La centralización consiste en la reserva sistemática y constante de la autoridad en puntos centrales de una organización y la descentralización es la delegación de elementos o funciones de la misma; por lo tanto, la centralización y descentralización no son tipos de organización, sino más bien, se consideran grados de delegación.

La toma de decisiones es descentralizada si ésta es delegada y es centralizada, en el grado en que la misma es retenida por los altos niveles de la organización; por lo tanto, lo importante es encontrar el equilibrio apropiado entre estos dos tipos de delegación y control.

4) La responsabilidad.

Es la obligación de cumplir con determinados resultados esperados; ésta no se delega, se comparte por todo el grupo de trabajo que realiza una operación.

Si un subordinado acepta una meta, se hace responsable ante su jefe de alcanzarla, para lo cual se le facilitan los recursos que se crean convenientes para la consecución de dicha meta, y así mismo, se le aplican ciertas restricciones.

5) La autoridad.

Es el poder que tiene una persona sobre otra, que le está subordinada, para señalarle qué debe hacer, para controlar el desempeño de su trabajo y para aplicar sanciones o incentivos cuando así lo merezca.

De estas situaciones se desprenden dos conceptos importantes:

La responsabilidad se relaciona con la persona que ocupa el puesto.

- La autoridad se relaciona con el puesto, pero es independiente de la persona que lo ocupa.

6) Relación staff y línea.

Los asistentes del staff son empleados que tienen como función principal ayudar a los ejecutivos con su trabajo; los departamentos staff desempeñan funciones para disminuir el trabajo de los departamentos operativos. La diferencia entre la relación de línea y la de staff es que los primeros tienen prerrogativas de mando y, el personal de staff no las tiene.

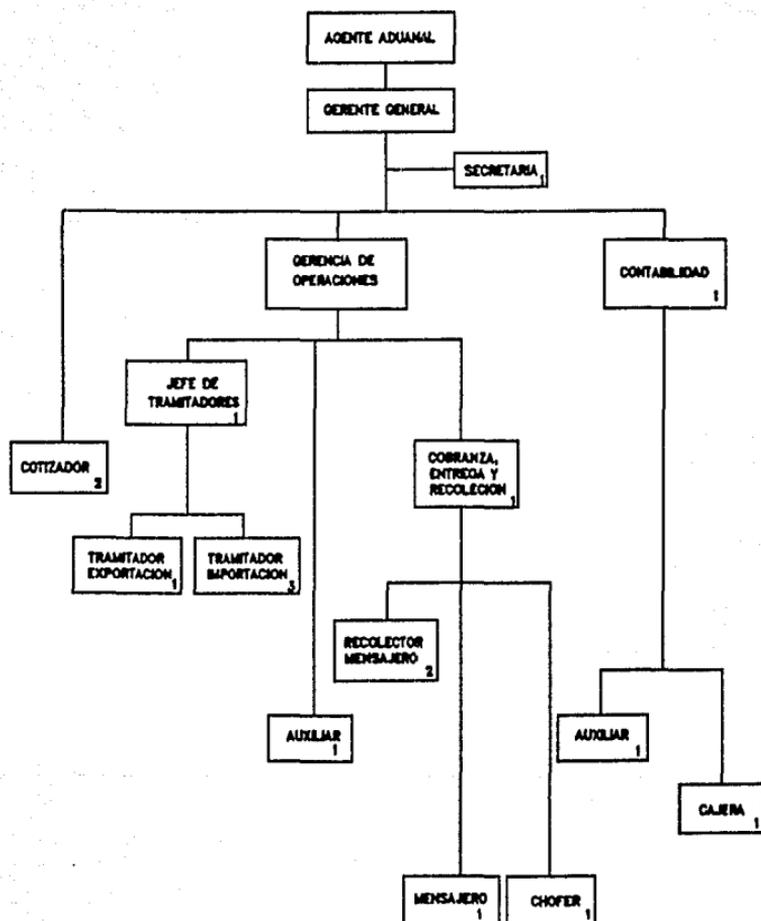
Propuesta estratégica de la organización.

El plan de organización que se propone en este apartado, consiste básicamente en reorganizar la estructura existente en la agencia aduanal.

Organización propuesta.

A continuación se presenta la estructura organizacional propuesta para la agencia aduanal.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Determinación de requerimientos.

A continuación se presenta una relación de los requerimientos indispensables para la implementación de la nueva estructura organizacional:

- Recursos indispensables para la capacitación al personal, contratación de especialistas en capacitación.
- Adquisición del material requerido para la implementación de la nueva estructura (impresión de nuevos formatos pre-impresos de evaluación del funcionamiento del personal, de reporte de utilización de tiempos, etc.)
- Automatización de ciertos procesos administrativos involucrados con el personal (Control general de empleados, nómina, control de prestaciones, etc.)
- Disponibilidad de terminal de computadora por 3 horas diarias para lograr la automatización mencionada.
- Incremento general de un 14 % a los sueldos de los empleados con el propósito de elevar los niveles de percepción más allá del 6 % de la media evaluada en la competencia (agencias aduanales aéreas exclusivamente).

5.4.4 Planeación Estratégica del proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones es una actividad esencial de la dirección, sin embargo sus consecuencias son tan decisivas en el comportamiento del negocio que se debe realizar un análisis completo sobre el flujo de las decisiones, el cual consiste en identificar las decisiones administrativas que se requieren para operar la agencia y las relaciones que existan entre ellas.

La mejor manera para comenzar este análisis consiste en elaborar una descripción precisa y detallada de la forma en que opera realmente la agencia, para lo cual se recomienda utilizar la siguiente metodología:

1.- Determinar de quiénes son los deseos o la necesidad que la agencia trata de satisfacer, esto es identificar a los clientes y el tipo de artículos o servicios que desean y que puede proporcionar la agencia.

2.- Determinar cómo se comunica esta necesidad o deseo hacia la agencia.

3.- Determinar cómo se registra y se transmite la información necesaria a otros miembros de la organización.

Una vez realizado esto, se debe filtrar la información, mediante una selección y eliminación adecuada de aquella que no produce ningún tipo de decisión o acción. Al realizar este análisis, se detectan puntos donde se debe ejercer control, y que en el proceso actual no se están controlando.

Una vez determinada toda aquella información que deriva en una decisión o una acción, se debe proceder a la construcción de modelos de toma de decisiones, los cuales son de gran utilidad para determinar que información es indispensable para soportar las decisiones.

En muchas ocasiones, se puede construir un modelo adecuado de una decisión, lo que facilita notablemente el procedimiento de obtención de una solución óptima o aproximadamente óptima. En este caso, la decisión no requiere ser tomada por el gerente general, sino que se puede delegar a un puesto de mando intermedio, o bien, procesarla en un equipo de cómputo. Es recomendable que se manejen muchas decisiones tácticas rutinarias y repetidas que se puedan presentar en la agencia, reservando a la dirección aquellas decisiones que por su carácter estratégico sea conveniente que tome.

En aquellos casos en que el modelo no pueda entregar una solución al problema, los modelos siguen siendo de gran utilidad, ya que mediante comparaciones de modelos similares podemos llegar a una solución aproximada del problema. En muchas situaciones en las que podemos

modelar, pero no resolver, es posible desarrollar alternativas en una forma sistemática, éstas, deberán ser evaluadas por la dirección.

Existirán sin embargo, decisiones que no se pueda modelar debido a la falta de recursos actuales o bien, a falta de entendimiento de la situación que origina dicha decisión, en este caso, éstas se deberán reservar a la persona que conozca los objetivos de la agencia y los lineamientos generales de acción. Es importante que éste tipo de decisiones se reduzcan al máximo y que aquéllas que se han podido modelar e incluso sistematizar, aumenten.

5.5 Definición de las estrategias generales de la agencia.

Una vez definida la propuesta estratégica conveniente a la agencia aduanal, se deben proponer las estrategias particulares a seguir en cada una de las áreas de análisis con el propósito de encauzar debidamente todos los cursos de acción de la agencia aduanal.

5.5.1 Definición de las estrategias de operación.

- 1) Automatización de procesos.
- 2) Asignación de personal para tareas específicas.
- 3) Reducción de costos por concepto de papelería.
- 4) Mantener una filosofía de "hacerlo bien a la primera"
- 5) Conservar la atención personalizada a los clientes.

5.5.2 Definición de las estrategias generales de la estructura financiera.

- 1) Dar continuidad al método de registro de la contabilidad.

- 2) Mantener el buen manejo del efectivo.
- 3) Informar periódicamente a la dirección de la situación financiera y operativa reflejada en los estados financieros.
- 4) Establecer una relación estrecha con el área operativa con el objeto de proporcionar la información más adecuada a la dirección
- 5) Evaluar alternativas de financiamiento para la adquisición de activos fijos.

5.5.3 Definición de las estrategias generales de la organización.

Estrategias correspondientes al área de recursos humanos; administración y manejo de la estructura organizacional.

- 1) Respetar las líneas de mando definidas en la estructura organizacional.
- 2) Definición de los mecanismos adecuados para dar seguimiento al desempeño de los empleados.
- 3) Definición del procedimiento de evaluación al personal de la agencia.
- 4) Evaluaciones periódicas sobre el desarrollo del personal.
- 5) Procurar cursos y seminarios de actualización y capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área, fomentando la especialización del personal.
- 6) Mantener el liderazgo en los niveles de sueldo frente a la competencia.
- 7) Instrumentar nuevos mecanismos que procuren una mayor derrama de utilidades hacia los empleados.

5.5.4 Definición de las estrategias generales para el proceso de toma de decisiones.

Estrategias correspondientes al proceso de toma de decisiones.

- 1) Respetar las responsabilidades definidas para cada puesto en lo relativo a qué decisiones debe tomar cada uno de ellos.
- 2) Establecimiento de los mecanismos adecuados para poder proveer de la información requerida al personal involucrado en cualquier toma de decisiones.
- 3) Definición de la metodología y el proceso para la toma de decisiones en la agencia.
- 4) Verificar que el proceso de toma de decisiones definido por la dirección, sea conocido y aplicado por todo el personal facultado a la toma de decisiones de la agencia.
- 5) Evaluaciones periódicas a las decisiones tomadas.
- 6) Actualización constante en las nuevas metodologías y herramientas disponibles en el mercado para facilitar la toma de decisiones.
- 7) Instrumentar nuevos mecanismos y procedimientos que faciliten el seguimiento de las decisiones tomadas.

CAPITULO SEXTO

IMPLEMENTACION, CONTROL Y PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACION

6.1 Implementación.

En esta última fase del ciclo de planeación se debe decidir quién será responsable de HACER QUE y CUANDO. Estas designaciones requieren de la conversión de las decisiones de planeación previas, en un grupo de tareas y programas, las cuales deben desarrollarse conjuntamente por los que van a ser responsables de llevarlos a cabo y por aquellos a los que se van a reportar. La responsabilidad de la coordinación de las tareas y programas deberá recaer en los encargados de la supervisión, que para este caso serán el contador de la agencia y el gerente de operaciones, los cuales reportarán a la dirección.

La planeación para la implementación puede iniciarse preparando una carta de flujo tipo PERT para las actividades que se requieren para alcanzar las metas y los objetivos previamente diseñados en la planeación. Estas cartas deben identificar las actividades requeridas, las relaciones entre ellas y el tiempo destinado a cada una. En las cartas se debe identificar al responsable de las actividades asignadas para cada departamento; el plan debe transformarse en un formato de implementación y control, que debe identificar los siguientes puntos:

- La naturaleza del trabajo a realizarse.
- La meta u objetivo relevante.
- El responsable de llevar a cabo el trabajo.
- Los pasos que se van dar.
- Quién es el responsable de cada paso.
- La secuencia de los pasos.
- El dinero asignado a cada paso, en caso de requerirse.
- Las suposiciones críticas sobre las que cada programa se basa.
- El desempeño y calendarización esperados.

- Las suposiciones sobre las que se basa ésta expectativa.

Para que un sistema de planeación estratégica como el definido a lo largo de este trabajo sea exitosamente aplicada, se requiere que todos los niveles de la organización participen en un esfuerzo de colaboración continuo. Se debe exponer la filosofía, estrategia y metodología de planeación e implementación, así como las consecuencias esperadas para cada una de las etapas de implementación y los procedimientos de obtención de dichas expectativas.

A continuación se presenta una relación de los factores que se deben considerar para diseñar un plan de implementación de acuerdo a las prioridades y necesidades que se detectaron en la agencia durante el proceso de evaluación y análisis, considerando para ello, la disponibilidad de los recursos para su implementación.

Plan de trabajo para la implementación.

Primeramente se debe elaborar un plan de trabajo para la implementación, donde se programen a detalle todas y cada una de las actividades a realizar, las áreas donde se realizarán dichas actividades, especificando claramente los responsables y los requerimientos necesarios para llevar a cabo dichas actividades, el plan de trabajo debe contener básicamente las siguientes actividades:

- Determinación de la fecha de inicio de actividades.
- Comunicación directa con el área en cuestión sobre el inicio de las actividades. (sincronía en el calendario)
- Coordinación de las áreas involucradas en la implementación.
- Preparación de material de apoyo para capacitación e instalación.
- Capacitación al personal involucrado en la implementación.

- Abastecimiento del material y papelería requeridos para las operaciones.
- Inicio de operaciones de acuerdo a los nuevos procedimientos de trabajo y a la nueva estructura.
- Supervisión de la implementación.
- Correcciones y ajustes al procedimiento de trabajo y a la estructura propuesta según sea necesario.
- Liberación y reporte de terminación.
- Verificación de la existencia de los requerimientos.

Inicio de operaciones.

En este momento es de vital importancia estar presente en el área operativa, aclarando dudas y tomando nota de todas y cada una de las anomalías presentadas, para la realización de un futuro análisis y ajuste a la planeación (en los casos que sea necesario).

Supervisión.

Cualquier tipo de implementación debe ser controlada de cerca por el personal responsable de la misma durante un período determinado, debiendo llevar un registro detallado de los problemas que se hayan presentado, así como de las soluciones o alternativas para lograr su inmediata corrección.

Es factible que de esta supervisión, surjan algunas observaciones importantes que puedan llegar a motivar un cambio en la estrategia de implementación o bien en alguna etapa de la implementación en particular; en este caso, se deberán analizar estos cambios conjuntamente con los responsables del área, debiendo evaluar el

efecto de llevar a cabo o no las modificaciones, para poder así definir su importancia

6.1.1 Implementación de los nuevos procedimientos de trabajo y operación.

De acuerdo a lo anterior, se debe tener un período de capacitación en el cual todo el personal de la agencia se familiarice con el nuevo procedimiento de trabajo. En éste lapso se deberán aclarar la funciones que cada persona realizará en la nueva estructura y se definirán, de acuerdo al flujo propuesto para cada operación, las características de los puestos.

El punto más importante es la retroalimentación que se deberá presentar entre los distintos empleados de la agencia ya que, todo proceso de cambio se enriquece con las opiniones de las personas que laboran en las actividades a ser modificadas. Cabe señalar que el cambio propuesto es en el método y no en la esencia, es decir, el cotizador seguirá cotizando pero lo hará de una manera más eficiente.

Durante este período de capacitación, el personal también se deberá familiarizar con el uso de las computadoras para la realización de su trabajo y deberá conscientizárseles de que las máquinas se integran como una herramienta de trabajo y no como un medio para reemplazarlos en el mismo.

En ésta etapa ya se deberá contar con el software y hardware que se va a emplear, ya que el entrenamiento de los empleados servirá como prueba de la eficiencia del equipo.

Esta capacitación requerirá de un esfuerzo extra por parte de la dirección, para aclarar cualquier duda y lograr una mayor aceptación. El siguiente diagrama muestra la secuencia para la implementación de la propuesta operativa.

FORMATO PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO OPERATIVO

Mes:
Dpto:

Responsable:

No.	Actividades	Resp.	Fechas								Comentarios
			1	2	3	4	5	n		
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
:											
n											

Objetivo que determina este programa de trabajo:	Fecha de elaboración:
	Fecha de revisión:

El equipo de cómputo cumplirá con las siguientes funciones dentro del flujo propuesto:

- 1) Captura de datos proporcionados por el cliente.
- 2) Cotización.
- 3) Elaboración de cotización pro-forma.
- 4) Facturación. (impresión de facturas, pedimentos.)
- 5) Contabilidad.
- 6) Elaboración de reportes internos.

El nuevo procedimiento quedará implementado en el momento que se cumplan las siguientes variables:

- Equipo de cómputo probado y listo para ser empleado.
- Todo el personal involucrado deberá haber pasado por el proceso de capacitación.

6.1.2 Implementación de la planeación de la estructura financiera.

En cuanto a la estructura financiera, la implementación es un proceso en el que se ven involucrados únicamente los directivos y el contador de la agencia.

El primer paso para la implementación, es conscientizar a los involucrados de la importancia de una buena estructuración de la información financiera, trabajo que deberá realizar la dirección ya que, es a los directivos a los que se les debe facilitar el proceso de toma de decisiones a través del conocimiento del estado financiero de la empresa.

La conscientización deberá permitir a la dirección definir la información que quiere recibir del contador, y el contador deberá encontrar en coordinación con la gerencia de operación, la forma más adecuada de satisfacer la necesidades de la dirección. Cabe resaltar que el contador será el responsable de hacer llegar ésta información a la dirección. Esta medida es positiva al incrementar la comunicación entre los mandos intermedios de la agencia.

La información con que debe contar la dirección, es un paquete integrado por los estados financieros de la empresa y por reportes internos que le permitan conocer los siguientes puntos:

- Costos por cliente.
- Índices financieros
- Costo de ventas.
- Desglose de gastos operativos.
- Cuentas por cobrar.
- Cuentas por pagar.

Cabe señalar que la información acerca del mercado queda a cargo de la dirección siendo recomendable que se mantenga al tanto del volumen de importaciones y exportaciones realizadas por las agencias de su tipo, la cartera de clientes potenciales de acuerdo a las características definidas como política de la empresa, el ingreso de México a nuevos sistemas de intercambio comercial, nuevas leyes arancelarias, ubicación del aeropuerto de la ciudad de México, tarifas aéreas y cualquier otro punto de interés que se relacione con la operación o con el mercado en que se mueve la agencia.

6.1.3 Implementación de la nueva estructura organizacional.

En lo que respecta a la implementación de la nueva estructura organizacional, cabe resaltar que no existen nuevos puestos en el organigrama, simplemente se trata de una reorganización de funciones y actividades de todos los empleados de la agencia, por lo cual, el alcance de la implementación de la nueva estructura se centra en la capacitación del personal para poder realizar sus nuevas funciones así como en la conscientización del mismo respecto a sus nuevas responsabilidades y tareas.

El esfuerzo aplicado para implementar los nuevos procedimientos de trabajo y operación así como la nueva estructura financiera, en cualquier tipo de empresa, puede resultar inútil debido a la incurrencia en fallas graves durante la etapa de implementación de la estructura organizacional. Es por ésta razón que se debe capacitar al personal para reducir al máximo los errores que se puedan cometer por costumbre, falta de adaptación o de conocimiento.

Por todo esto, se requiere de la elaboración de un plan de trabajo para la implementación, mediante el cual se facilite el control de la instalación de la nueva estructura organizacional, que debe contener los siguientes puntos:

- Determinación de la fecha precisa de implementación.
- Comunicación directa con el área en cuestión, sobre los movimientos que existan en el personal involucrado.
- Preparación de material de apoyo para capacitación e instrucción.
- Capacitación al personal involucrado en la implementación poniendo especial atención en aquellos puestos que utilizarán equipo de cómputo.
- Inicio de operaciones de acuerdo a la nueva estructura y a los nuevos procedimientos de operación.

- Supervisión de la implementación.
- Correcciones y ajustes a la estructura propuesta.
- Liberación y reporte de terminación.

Se debe realizar inicialmente una presentación a los responsables de cada área involucrada, para después hacer una segunda presentación con el personal involucrado en la implementación, señalando el objeto de la reestructuración, antecedentes, desarrollo del estudio y conclusiones a las que se llegaron procurando que quede perfectamente claro el porqué del cambio, asimismo, se deberá motivar al personal para que dirija su esfuerzo hacia el logro de los objetivos definidos para la nueva estructura.

Se debe realizar una revisión de los requerimientos indispensables para la puesta en marcha del proyecto. Es recomendable inclusive, retrasar la implementación si no se cuenta con el medio adecuado de satisfacer todos los requerimientos a la fecha de inicio de las operaciones.

Supervisión.

Durante esta etapa del proceso de implementación, los puestos de mando intermedio cumplen una función básica, ya que mediante el conocimiento operativo del área y el trato diario con sus empleados, deben detectar cualquier tipo de anomalía o desviación en el desarrollo de la nueva forma de trabajo.

Es factible que de esta supervisión, surjan algunas observaciones importantes que puedan llegar a motivar un cambio en la misma estructura o en el organigrama.

Finalmente, es importante recordar que el objetivo aquí planteado es el incremento de las utilidades, ya que una estructura organizacional adecuadamente diseñada, facilita su logro. Un ejemplo de esto es la flexibilidad que debe caracterizar a la estructura de la agencia, dado

que la influencia que llega a ejercer una variable no controlable será minimizada en tanto se puedan realizar las adaptaciones necesarias para asimilar este efecto.

6.1.4 Implementación del proceso de toma de decisiones.

Para desarrollar el plan de implementación del proceso de toma de decisiones, es necesario definir los niveles de mando que habrán de respetarse y la información necesaria para tomar las decisiones en los distintos niveles de responsabilidad. Para el caso en estudio los niveles de mando son cuatro, la dirección, el gerente de operaciones, el contador y finalmente el jefe de tramitadores; cabe señalar que las decisiones estratégicas quedarán limitadas al primer nivel. En relación a los niveles de reponsabilidad, se pueden ver en el organigrama propuesto como los puestos existentes.

En cuanto a la información, una vez identificada se debe agrupar de acuerdo a las necesidades idénticas o similares para cada nivel, para después definir la requerida en forma particular. Es necesario preveer, que en algunos casos las decisiones exigirán más información de la que pueda tener una sola persona. En estos casos, se debe instrumentar una estructura que permita que dicha decisión se pueda canalizar a quien esté capacitado para tomarla, de hacerlo así se debe definir previamente un procedimiento de cómo se deben tomar las decisiones en la agencia. Queda claro que, quien esté capacitado para tomar una decisión, también debe ser responsable ante aquellos que tienen la autoridad de asignar esta tarea.

Asimismo, se debe considerar que el tomar una decisión es sólo una parte del ciclo completo de la toma de decisiones, el cual consiste en analizar información, tomar la decisión, ejecutarla, evaluarla y recomendar ajustes y cursos de acción según los resultados obtenidos; por todo esto, se debe considerar que el personal encargado de la toma de decisiones asignará cierto tiempo al análisis y evaluación de las mismas, por lo que la dirección estará encargada de la supervisión del proceso en cuestión.

6.2 Control

El control es la última etapa de la planeación, mediante la cual se vigila el cumplimiento y se evalúa el desarrollo de las medidas que han sido implementadas.

Un proceso de control completo debe involucrar las siguientes fases:

- 1.- Pronosticar los resultados de las decisiones en forma cuantificable (medidas o índices de rendimiento).
- 2.- Documentación sobre el rendimiento real del sistema, sus acciones y las diferentes situaciones que se presentaron.
- 3.- Comparación del rendimiento real contra el pronosticado.
- 4.- Detección y corrección de variaciones en los distintos procedimientos implementados.

Cualquier sistema de control debe estar diseñado de modo que pueda afrontar alguna decisión correctiva cuando así se requiera, por lo que se hace indispensable el contar con un sistema de información adecuado para proporcionar todos los datos necesarios para la toma de este tipo de decisiones.

Existen algunos puntos básicos que se deben considerar al realizar la labor de vigilancia y evaluación de cualquier tipo de sistema:

- La comunicación de políticas, objetivos y metas definidas para cada una de las áreas de la agencia con el objeto de evaluar más fácilmente las desviaciones que puedan surgir.
- Si un ejecutivo tiene que supervisar directamente el trabajo de 10 o más personas, no tendrá posibilidad de detectar debidamente las pequeñas variaciones que puedan surgir, ya que su labor de supervisión le impedirá evaluar el desempeño y funcionamiento del sistema de una manera particular.

- ❑ Falta de actitud crítica de parte de la dirección de la agencia, lo cual puede repercutir en el proceso de ubicación estratégica de la agencia, incurriendo en graves errores conceptuales sobre su posición competitiva, lo que implica que se definan medidas o índices de rendimiento y evaluación equivocadas.
- ❑ En la medida de lo posible, se deben establecer círculos de calidad con el personal, que permitan la constante evaluación y mejoramiento tanto de los métodos de trabajo como de la revisión, formulación y definición de las medidas o índices adecuados de rendimiento.

6.2.1 Control de los nuevos procedimientos de trabajo y operación.

El control de la operación se presenta con la intención de poder llevar a cabo un seguimiento de los procesos que atañen directamente a esta área, por lo que se enlistan una serie de índices para poder lograr este propósito.

La naturaleza del servicio ofrecido y los procesos involucrados.

$$1- \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Número de trámites operados}}$$

Este índice permitirá cuantificar el grado de conformidad de los clientes con el servicio brindado. Es importante que se registren las quejas al momento de recibirlas, para que posteriormente se evalúe la incurrancia en una misma y se defina si se pueden tomar acciones correctivas.

Vale la pena señalar que el punto fino es el criterio de evaluación empleado, ya que cierta queja puede servir para definir el perfil del cliente que la externa. Una vez aplicado este criterio se podrá obtener

el número de quejas a evaluar. Será labor de la dirección en coordinación con el gerente de operaciones unificar este método de evaluación.

$$1 - \frac{\text{Número de operaciones erróneas}}{\text{Número total de operaciones}}$$

Se entiende por operaciones erróneas todas las operaciones que no fueron realizadas de manera correcta. Con este indicador se conoce el nivel de calidad con que trabaja el área operativa. Por ésta razón será labor del gerente de operaciones el reportar anomalías en cualquier trámite aunque el cliente no lo haya notado.

$$1 - \frac{\text{Importe de la cartera de clientes perdidos}}{\text{Importe de la cartera total}}$$

Este indicador refleja el grado de importancia de los clientes regulares que se han perdido en función del total de clientes atendidos, desde el punto de vista del impacto monetario que representa la pérdida del cliente.

Este indicador sólo es aplicable para aquellos casos en que se pierde un cliente regular de la cartera, entendiéndose por regular a aquél que se le brinda el servicio constante y periódicamente.

$$\frac{\text{Total de horas extras en un mes}}{\text{Total de horas laboradas en un mes}} \times 100$$

Este cociente nos indica el porcentaje que ocupan las horas extras dentro del total de horas laboradas. Cuando no hay horas extras esta razón es inaplicable. Cabe resaltar la importancia que tiene el cruzar la tendencia que presente este índice contra la variación absoluta que vaya teniendo el volumen de operaciones, ya que puede servir para que una vez establecido el sistema propuesto se determinen cargas de

trabajo y de esta manera se pueda medir la necesidad de contratación en el área.

Cantidad de pedimentos operados por la agencia

Número de empleados involucrados

Esta razón permite conocer la variación de la capacidad de servicio. Como empleados involucrados, se definen los que intervienen directamente con el trámite de cualquier operación. Combinado con el índice anterior, puede ayudar en un análisis de cargas de trabajo, que como ya se indicó, podría ser necesario una vez implementado el nuevo sistema y evaluados sus resultados.

Número de empleados que renunciaron en el año

1 - Número total de empleados

Por medio de este indicador se conoce la rotación de empleados en la empresa; este índice debe tender a cero.

Los sistemas de información nos indica el grado de flujo de información que existe dentro de la agencia; su importancia es fundamental porque en ella se fundamenta el proceso de toma de decisiones.

FORMATO DE CONTROL OPERACIONAL

Tarea: _____

Fecha de expedición: / /

Meta u objetivo: _____

Porcentaje completado y gastos

Paseo	Responsabilidad de		Periodos								Comentarios, explicaciones y acciones correctivas
			1		2		...		n		
			%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	
		Programado									
		Realizado									
		Programado									
		Realizado									
		Programado									
		Realizado									
		Programado									
		Realizado									
		Programado									
		Realizado									
	Gastos Totales	Programado									
		Realizado									

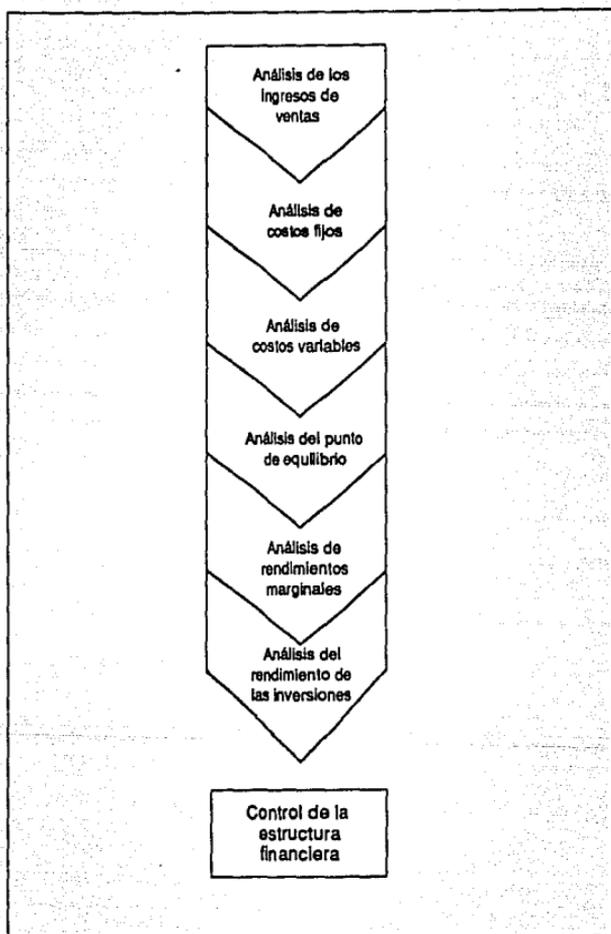
6.2.2 Control de la planeación de la estructura financiera.

Los indicadores aquí presentados cumplen con el objeto de permitir a la dirección de la agencia, monitorear el comportamiento de la empresa a través de su información financiera y de la combinación de ésta con conceptos relacionados con otras áreas como organización y operación. Cabe señalar que el uso de éstas razones implicará reforzar a la agencia en los puntos definidos como debilidades de la estructura financiera en el capítulo cuatro. Estos puntos se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Estandarización de la contabilidad de acuerdo a las necesidades definidas entre el contador y la dirección.
- Definición de costos variables y fijos por operación y por cliente.
- Evaluación de alternativas de financiamiento para la compra de activo fijo como equipo de cómputo y de transporte.

Una vez cubiertos los puntos anteriores, se tendrá una idea mucho más clara de la aplicación e interpretación de los índices definidos para el control de la planeación de la estructura financiera.

A continuación se plantea el método de control correspondiente a la estructura financiera, que consta de seis pasos que se muestran en el siguiente diagrama:



Paso 1) Análisis de los ingresos de ventas.

Este proceso se realiza considerando las políticas establecidas para definición de mercado y expectativas de ventas.

Paso 2) Análisis de costos fijos. (Cf)

Los costos fijos son aquellos que no varían con el servicio brindado. Se acumulan con el transcurso del tiempo es decir son costos de tiempo, permanecen constantes en un período dado. Son de dos tipos principalmente:

- a) Los establecidos por decisiones administrativas previas, como depreciación, impuestos, seguros, etc.
- b) Los establecidos por decisiones administrativas a corto plazo como sueldos, gastos de publicidad, gastos de inversión, gastos de representación, etc.

Paso 3) Análisis de costos variables.

a) Costos variables: (Cv)

Los costos variables son aquellas partidas que varían en proporción con la actividad de la empresa, son costos de actividad ya que se acumulan como resultado del trabajo realizado. No existirían si no fuera por la realización de alguna actividad; por eso mantienen una relación de variación directa con el servicio brindado. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$Cv = V - Cf - U$$

Donde:

V = Ventas.
Cf = Costos fijos.
U = Utilidades.

b) Costos semivARIABLES:

Son aquellos que aumentan o disminuyen en proporción desigual con el servicio brindado, y es por esto que necesariamente poseen características de costos fijos y variables. Frecuentemente representan una porción significativa de los gastos de la empresa. En general su variación se puede atribuir al efecto combinado de los siguientes factores:

- El transcurso del tiempo.
- El volúmen de operaciones.
- Las decisiones administrativas.

Paso 4) Análisis del punto de equilibrio. (Pe)

Es un medio que proporciona información vital para orientar las utilidades, ya que predice la repercusión que tendrá la decisión sobre las utilidades futuras.

El punto de equilibrio es el nivel o punto de ventas en que las pérdidas terminan y empiezan las utilidades; ésta técnica muestra la interacción e influencia de los siguientes factores:

- Costos.
- Precios.
- Utilidades.

□ Volumen de ventas.

La información requerida para este análisis es la descripción analítica de los costos fijos y variables para estar en condiciones de determinar las repercusiones del volumen de ventas sobre los costos, los precios y las utilidades.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$Pe = \frac{Cf}{Cm}$$

Donde:

Cf = Costos fijos.

Cm = Contribución marginal.

La contribución marginal es la diferencia entre el precio del servicio y los costos variables y se define con la siguiente fórmula:

$$Cm = \frac{Ps - Cv}{Ps}$$

Donde:

Cm = Contribución marginal.

Ps = Precio de venta.

Mediante el cálculo del margen de seguridad se puede conocer la disminución porcentual de las ventas, permisible, antes de que empiecen a generarse pérdidas, su fórmula es la siguiente:

$$Ms = \frac{V - Pe}{V} \times 100$$

Donde:

Ms = Margen de seguridad.

V = Ventas.

Pe = Punto de equilibrio.

Otro concepto básico es el cálculo de las utilidades, que son la aportación bruta de las ventas menos los gastos fijos. Su fórmula es:

$$U = (V - Pe) \times Cm$$

Donde:

U = Utilidades.

V = Ventas.

Pe = Punto de equilibrio.

Cm = Contribución marginal.

En cuanto a las ventas resulta indispensable conocer el nivel necesario para satisfacer determinadas condiciones de costos y utilidades; para su cálculo se emplea la siguiente fórmula:

$$V = Cf + Cv + U$$

Donde:

Cf = Costos fijos.

Cv = Costos variables.

U = Utilidades.

Paso 5) Análisis del rendimiento marginal.

a) Crecimiento porcentual en ingresos:

Este crecimiento es una función del porcentaje de incremento en el volumen-precio y la combinación de la variación del volumen por la variación en el precio, la fórmula es la siguiente:

$$I = [Vo + Ps + (Vo \times Ps)] \times 100$$

Donde:

I = Crecimiento porcentual en ingresos.

Vo = Volumen de ventas.

Ps = Precio.

b) Crecimiento porcentual en los costos variables:

Se puede aplicar el mismo concepto que en el inciso anterior a los costos variables, ya que se comportan en relación directa a los incrementos en ingresos; su fórmula es la siguiente:

$$Iv = [Cv - Vo + Ci + (Vo \times Ci)]$$

Donde:

Iv = Crecimiento porcentual en los costos variables.

Cv = Costos Variables.

Ci = Costo de los insumos.

Vo = Volumen de ventas.

El costo de los insumos deberá ser una ponderación de los costos incluidos en el costo de ventas.

c) Crecimiento porcentual en los costos fijos:

Esta variación porcentual se podrá determinar mediante la aplicación de un índice para su cálculo.

d) Combinación de incrementos:

Como se mencionó anteriormente los costos fijos, por su naturaleza, disminuyen su participación unitaria a medida que el volumen de servicios se incrementa; esto es un factor positivo si se considera que un incremento en volumen sin repercutir en los costos fijos generaría una mejora en la contribución a resultados.

De las fórmulas anteriores se pueden deducir las siguientes ecuaciones:

$$1) I = Vo + Ps + PsVo$$

$$2) Iv = Iv - Vo + Ci + VoCi$$

$$3) If = F$$

Donde:

If = Incremento porcentual de costos fijos.

I = Incremento porcentual de ingresos.

Iv = Incremento porcentual de costos variables.

Vo = Volumen de ventas. [%]

Ps = Precio del servicio. [%]

Cv = Costos variables. [%]

Ci = Costo de los insumos. [%]

F = Costos fijos. [%]

La finalidad en este caso es mantener una contribución final a los resultados de cierto porcentaje fijado, con esta base deben combinarse los siguientes puntos:

- Incremento en el precio de servicios.
- Incrementos en el costo de los insumos y de los costos fijos de tal manera que en combinación con la variación en el volumen de ventas se obtenga una conjunción que permita cumplir con la contribución requerida a resultados.

PASO 6) Control de la planeación de la estructura financiera:

Finalmente, la combinación del análisis del rendimiento marginal con la información desarrollada en los pasos anteriores, permitirá controlar la implementación de la planeación en la estructura financiera.

La gran ventaja de la aplicación de los 5 pasos anteriores, es que se pueden considerar a nivel general o particular, es decir, se debe considerar para el control de la estructura financiera de la agencia, pero se puede considerar para cada cliente por separado, por lo que sirve como una herramienta para definir la conveniencia de cada servicio brindado en forma particular.

Indices:

Los indicadores presentados en este apartado serán empleados de acuerdo a la consideración de su utilidad. Se recomienda que se incluyan en reportes o en las impresiones mensuales y anuales de los estados financieros de la agencia, como se puede ver en los presentados en el capítulo 4; para cada índice se menciona la fórmula y una breve explicación de lo que se interpreta de su aplicación.

Ingresos Netos

Activo total

Este indicador se conoce con el nombre de velocidad de rotación del activo, y nos ayuda a visualizar qué tan rápido se está recuperando la inversión del activo.

Capital contable

Activo total

Este indicador señala si los activos de la empresa han sido financiados con recursos propios o de terceros (propios > 1, ajenos < 1).

Pasivo total

Activo total

Este indicador muestra la proporción que se adeuda sobre el activo.

Utilidad neta

Pasivo total

Este indicador señala qué tan productivo ha sido el tomar deuda para financiar las operaciones.

Monto de los salarios

Costos totales

Con este indicador se ve la proporción que representan los salarios sobre los costos totales.

Cantidad de pedimentos operados por la agencia

Número de empleados

Con este indicador se puede ver la cantidad de despachos de mercancía atendidos en función de la cantidad de empleados totales que tiene la agencia. Esto nos permite evaluar y determinar las cargas de trabajo del personal y en su caso realizar ajustes.

6.2.3 Control de la nueva estructura de organización.

El control de la nueva estructura de la organización está íntimamente ligado al grado de aceptación que hayan tenido los nuevos procedimientos de trabajo, ya que el grado de aprendizaje del trabajador hacia sus nuevas funciones y actividades junto con la calidad de los nuevos procedimientos de operación determinarán

notablemente el desempeño de la nueva estructura organizacional frente a las nuevas condiciones de trabajo.

Por lo anterior, la evaluación y control de la estructura organizacional, se debe efectuar en coordinación con el control de los procedimientos de trabajo y operación de la agencia, ya que, la calidad de la estructura organizacional propuesta estará dada en términos de la efectividad de los nuevos procedimientos de operación y de la eficacia con que el personal desarrolle sus nuevas funciones. Por lo que al controlar la nueva estructura de organización destacan los siguientes puntos a considerar:

- Analizar el desarrollo de los nuevos procedimientos de trabajo, asegurándose de que se apliquen los que fueron diseñados.
- Recalcular las cargas de trabajo para cada puesto considerando que la cantidad de personal asignado a dicho puesto sea el adecuado de acuerdo a las nuevas condiciones de trabajo, y a los procedimientos operados en la agencia en un período determinado.
- Revisar periódicamente la estructura de la organización, de modo que se pueda la menor divergencia respecto al modelo inicialmente planteado y aquél que en la práctica se ha desarrollado. Esto permite en todo momento, poder realizar ajustes a la estructura de organización existente.

Con el objeto de poder evaluar y controlar periódicamente el desempeño y suficiencia de la estructura organizacional existente, se proponen a continuación una serie de indicadores que de un modo general darán la pauta del estado de la organización frente a las situaciones, siempre cambiantes, a las que se enfrente la agencia aduanal. Su uso regular, entre un período dado y otro será de gran utilidad para ajustar la estructura organizacional según convenga.

Resulta necesario aclarar que dado el tamaño de la agencia aduanal, no se justifica la creación de un departamento de recursos humanos, sino que se recomienda que sean los mandos intermedios, los que mediante la información obtenida de la aplicación de una serie de

indicadores de eficiencia, determinen los ajustes y las modificaciones requeridas.

1) Operación y cargas de trabajo del personal.

$$\frac{\text{Cantidad de pedimentos operados por la agencia}}{\text{Número de empleados}}$$

Con este indicador se muestra la cantidad de despachos de mercancía atendidos en función de la cantidad de empleados totales que tiene la agencia.

En cierto modo esto permite evaluar y determinar las cargas de trabajo del personal y en su caso realizar ajustes a la organización.

$$1 - \frac{\text{Número de operaciones erróneas}}{\text{Número total de operaciones}}$$

Entendemos por operaciones erróneas todas las operaciones que fueron realizadas de manera equívoca. Con este indicador notamos el grado de eficiencia del personal para realizar sus actividades.

2) Nivel de remuneraciones, salarios y costos.

$$\frac{\text{Monto de los salarios}}{\text{Costos totales}}$$

Con este indicador se ve la proporción de los salarios ofrecidos a los empleados de la agencia contra los costos totales de la misma.

$$1 - \frac{\text{Total de horas extras en un mes}}{\text{Total de horas laboradas en un mes}}$$

Este cociente nos indica la cantidad de horas extras que se laboran en la empresa, y el porcentaje que ocupan éstas dentro del total de horas laboradas. Esto es muy útil para visualizar los excesos de horas extras.

3) Rotación de empleados.

$$\frac{\text{Número de empleados que renunciaron en el año}}{\text{Número total de empleados}}$$

Por medio de este indicador se nota la rotación de empleados en la agencia; en una empresa debidamente consolidada la rotación debe ser mínima.

6.2.4 Control del proceso de toma de decisiones.

El control del proceso de toma de decisiones depende de los sistemas de información disponible en la agencia. La información oportunamente proporcionada trae como consecuencia no solamente la detección inequívoca de la necesidad de tomar una decisión, además, proporciona medidas que permiten evaluarla, una vez que se ha tomado y ejecutado. Esto es un punto clave en el proceso, ya que le permite a la dirección determinar si una decisión que se ha tomado con anterioridad se debe modificar o corregir.

Dado que la toma de decisiones depende en gran medida de la información proporcionada a la dirección y de la estructura que soporte a la organización, se debe establecer con mucho cuidado lo siguiente:

- Desarrollar un sistema que entregue a la dirección la información necesaria, estableciendo para ello los mecanismos necesarios para su filtrado, condensación y evaluación.
- Para determinar qué información se requiere, se debe definir claramente cada tipo de decisión que debe ser tomada y tener un modelo adecuado para cada una de ellas.

- Realizar una evaluación periódica del funcionamiento general de la agencia, con base en los factores de operación de la agencia.
- El medio ambiente y los sistemas y métodos de comercialización adecuados, según las características de éste.
- Las políticas, dirección y administración de la agencia.
- La naturaleza del servicio ofrecido y los procesos involucrados.
- El financiamiento.
- La fuerza de trabajo involucrada.
- Los suministros requeridos.
- Los sistemas de información.

Estos factores pueden considerarse como los constituyentes básicos de las operaciones de la agencia, es por esto, que de su correcta evaluación se pueden obtener directrices generales del funcionamiento de la agencia, los cuales deben servir de base para posteriores ajustes y correcciones al proceso de toma de decisiones.

Se debe realizar una revisión periódica de las decisiones tomadas por la dirección, lo que permite establecer y proporcionar un procedimiento adecuado para tomar decisiones, así como lograr una retroalimentación sobre sus consecuencias, rendimiento y efectos de modo que se puedan identificar a la brevedad las medidas correctivas pertinentes.

Complementando la metodología de control antes expuesta para el proceso de toma de decisiones, se definen ciertos indicadores propios para reforzar dicho control:

Número de decisiones tomadas por la dirección

Número de acciones correctivas requeridas

Este índice proporciona una medida aproximada de la efectividad de las decisiones tomadas por la dirección en función de la cantidad de acciones correctivas que se hacen indispensables para lograr las metas planeadas. Así se puede determinar: el margen de error en el proceso a nivel de mando intermedio, la habilidad de sus miembros para tomar dichas decisiones y por último su potencial.

Reuniones de directivos sin divergencias

Total de reuniones de directivos

Con este cociente se puede conocer la cantidad de divergencias que se presentan entre los directivos y por tanto, la homogeneidad de criterios y propósitos existentes en la dirección. Se entiende por divergencias a las diferencias que a nivel gerencial se presenten en cualquier asunto relacionado con la dirección, ubicación, estrategia u operación de la empresa.

6.3 Modelo de planeación propuesto.

6.3.1 Fases de desarrollo en el modelo de planeación propuesto.

El modelo de planeación propuesto, va estrechamente relacionado con el incremento en la eficacia del método para tomar decisiones. Por ésta razón se plantean en forma gráfica las fases que han de ser cubiertas antes del planteamiento del modelo en cuestión. En la siguiente gráfica se muestra la relación que existe entre el grado de eficacia de la toma de decisiones y el avance en el tiempo del proceso de planeación estratégica en la agencia. Como se puede ver en la gráfica, la eficacia en la toma de decisiones se incrementa en forma constante durante la conciliación del presupuesto y la predicción del futuro, en las fases 1 y 2. Al alcanzar la fase 3, la eficacia se eleva significativamente dado que comienza el pensamiento estratégico, para seguir incrementándose a lo largo del proceso de planeación en la fase 4. Las

acciones correspondientes al desarrollo de cada fase se muestran a continuación:

FASE I.- Planeación presupuestal:

- Realización del presupuesto anual.
- Asignación de recursos.

FASE II.- Planeación basada en pronósticos:

- Presupuestos proforma.
- Asignación futura de recursos.

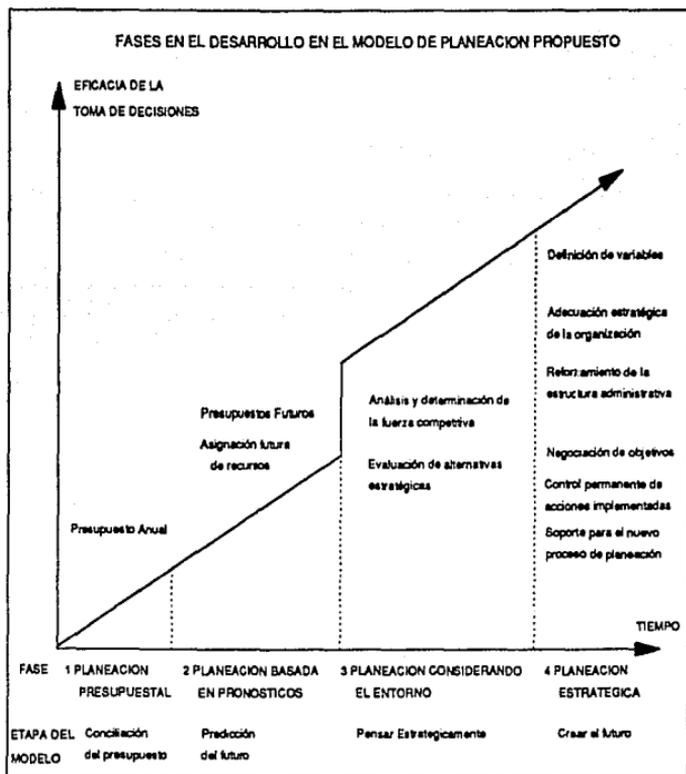
FASE III.- Planeación considerando el entorno:

- Análisis y determinación de la fuerza competitiva.
- Evaluación de alternativas estratégicas.

FASE IV.- Planeación estratégica:

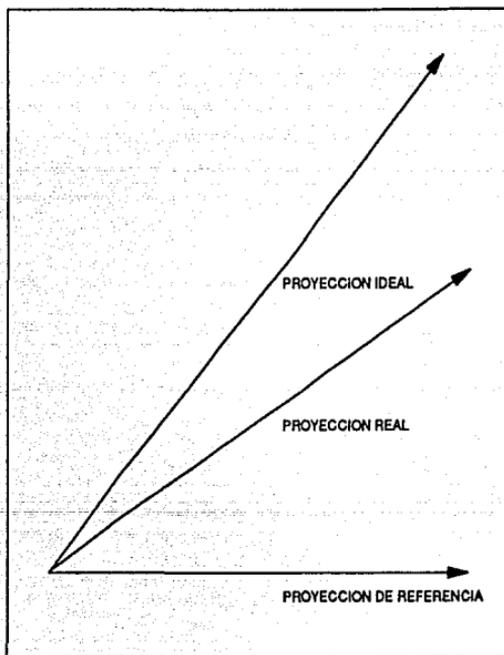
- Definición de variables.
- Adecuación estratégica de la organización.
- Reforzamiento de la estructura administrativa.
- Negociación de objetivos.
- Control permanente de acciones implementadas.

□ Soporte para el nuevo proceso de planeación.



6.3.2 Modelo propuesto de planeación.

La planeación es un proceso cíclico que requiere de un esfuerzo continuo para que los resultados de su aplicación, lleven a un nuevo punto de referencia a partir del cual se plantean nuevas metas y se refuerzan, o se rectifican, los objetivos planteados. En forma gráfica, se pueden plantear tres proyecciones con un mismo punto de origen como se ve en el siguiente diagrama:



PROYECCION DE REFERENCIA: Esta proyección representa el estado actual de la empresa, a partir del cual se comenzará el proceso de planeación.

PROYECCION IDEAL: Este concepto implica el punto óptimo al que la empresa tiende mediante la planeación.

PROYECCION REAL: Una vez que se ha realizado la planeación, se cuenta con resultados que permiten evaluar el beneficio del proceso. Este se visualiza mediante la comparación de los logros obtenidos contra los proyectados y contra la situación actual de la empresa. Siempre que la nueva proyección de referencia cambie respecto a la anterior, se puede decir que el proceso ha traído consigo beneficios y con esto se deduce que se ha acercado en mayor o menor grado a lo ideal.

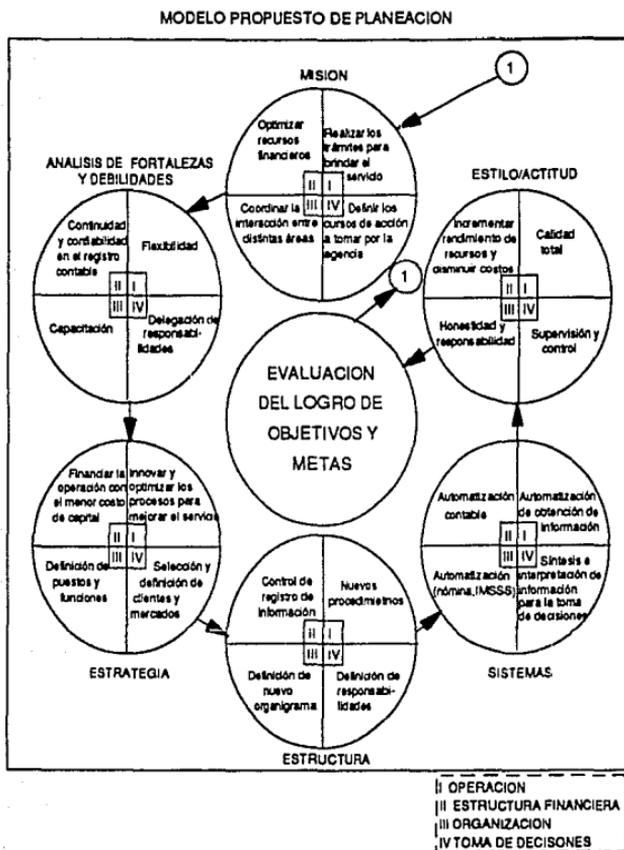
Es por lo anterior, que para planear una empresa se debe visualizar al proceso como el trazo de una espiral sin fin, en la que los puntos que conforman cada plano son iguales, pero cuentan con distinta perspectiva. Cada nuevo plano implica una nueva referencia que se debe acercar más al objetivo final: **LO IDEAL**. El paso de un plano a otro se logra a través de planteamiento de nuevas metas a conseguir en un período predefinido, mismo que define la duración de cada ciclo de la curva. Dicho lo anterior, queda explicada la razón de ser de la espiral sin fin.

El modelo propuesto cumple con las características antes definidas. Es una espiral en el que cada plano se traza con base en siete puntos, que se tienen que considerar en cada ciclo o período de planeación. Estos puntos son:

- La misión.
- El análisis de fortalezas y debilidades.
- La estrategia.
- La estructura.

- Los sistemas.
- El estilo y/o actitud.
- El logro de objetivos.

En forma gráfica el modelo se ve en el siguiente esquema:



Como se puede ver cada punto está dividido en cuatro cuadrantes que son las cuatro áreas de la agencia aduanal; en su interior se indican las acciones a seguir por cada una de ellas. Estas acciones son la síntesis del análisis realizado sobre las cuatro áreas, que deberá repetirse para cada ciclo de planeación, que queda representado por un plano formado por siete puntos divididos en cuadrantes.

La ventaja del modelo es la flexibilidad que le da al gerente general de la agencia, para evaluar y sintetizar la información emanada de cada análisis, además de poder comparar el modelo de cada ciclo, con el objeto de conocer la eficiencia alcanzada en el logro de las metas definidas en los cuadrantes de cada uno de los puntos que forman un plano o ciclo.

Finalmente, es importante hacer notar que el último punto indicado en la secuencia del esquema es la evaluación del logro de los objetivos y metas, ya que a partir de este punto comienza el siguiente plano de la espiral, cambiando así de perspectiva y por lo tanto, de referencia.

6.3.3 Modelo de control operacional.

Una vez propuesto el modelo de planeación adecuado para la agencia, se plantea a continuación un modelo de seguimiento y control permanente.

La versatilidad es la ventaja más notable de este modelo, ya que dependiendo del grado de profundidad con que se desee aplicar el proceso de control es el alcance del mismo, partiendo en función del desempeño competitivo de la empresa.

El modelo parte de un proceso iterativo que cumple con las secuencias respectivas dependiendo del nivel que se acceda. Los niveles van desde el control de las acciones que maximizan el aprovechamiento de los recursos invertidos hasta la posición estratégica de la empresa en el mercado.

De ésta forma si el control alcanza el primer nivel o **posición estratégica de la agencia en el mercado**, se tendrán que revisar los tres siguientes niveles hasta llegar a la evaluación del nuevo desempeño competitivo. Los niveles, así como las acciones correspondientes a cada uno se mencionan a continuación:

NIVEL 0.- Posicion estratégica de la agencia en el mercado.

NIVEL I.-Establecimiento de objetivos de la agencia aduanal.

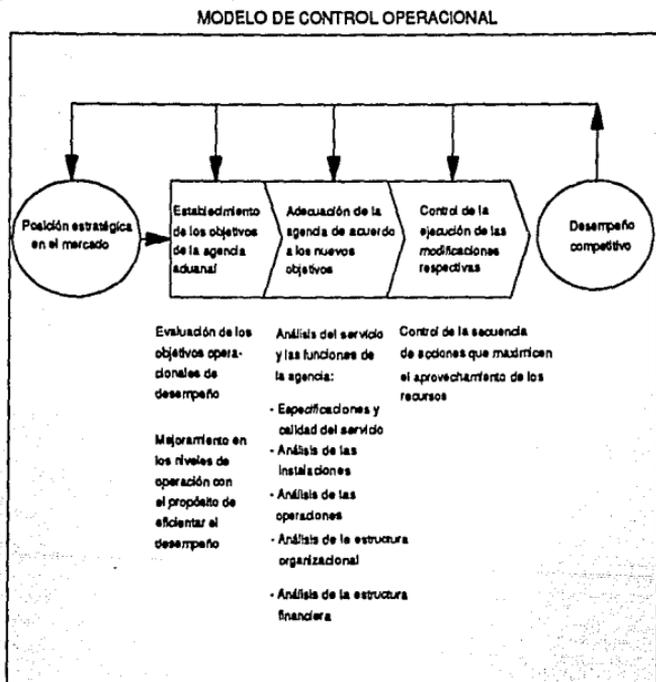
- Evaluación de los objetivos operacionales de desempeño.
- Mejoramiento en los niveles de operación con el propósito de eficientar el desempeño de la agencia.

NIVEL II.-Reestructura de la agencia de acuerdo a los nuevos objetivos.

- Análisis del servicio y de las funciones de la agencia:
 - a) Especificaciones y calidad del servicio.
 - b) Análisis de las instalaciones.
 - c) Análisis de la operación.
 - d) Análisis de la estructura organizacional.
 - e) Análisis de la estructura financiera.

NIVEL IV.- Control de la ejecución de las modificaciones respectivas.

- ☐ Control de la secuencia de acciones que maximicen el aprovechamiento de los recursos.



El control y seguimiento continuo de estas etapas de la planeación facilitará en gran medida la toma de decisiones correctivas que permitan alcanzar el nivel de desempeño deseado.

El orden que muestran las flechas en el modelo indica el sentido en que se debe seguir para el control total de la planeación, el cual tiene como objetivo primordial el cumplimiento del nivel de desempeño requerido para alcanzar la posición estratégica deseada en el mercado.

Cabe mencionar que si bien así se plantea el proceso completo de control, es posible ajustar este modelo de acuerdo a la situación en la que se encuentre la agencia, esto es, que si se detecta una falla en cualquier etapa del proceso de planeación se podrán adoptar fácilmente las medidas de control correctivas, tendientes a atenuar los efectos de la falla encontrada.

Por último cabe señalar que no se podría hablar de desempeño competitivo sin hablar del posicionamiento estratégico en el mercado, ya que no basta con resolver los problemas internos para brindar el mejor servicio, este se logra ofreciendo el servicio más adecuado a las necesidades del mercado y es por ésta razón que el control se refiere al desempeño competitivo ya que la competencia es ajena a la operación interna de la agencia.

CONCLUSIONES

La historia de la humanidad ha demostrado que el hombre está sujeto a la influencia continua de cambios sociales, económicos, culturales, tecnológicos, científicos, etc...; por lo anterior, sólo han prevalecido las sociedades y organizaciones que han contado con una característica esencial, la **ADAPTABILIDAD**.

Aquel que no se adapta tiene dos opciones: morir o aislarse del mundo. Esto ha provocado que uno de los más grandes anhelos de la humanidad sea la predicción certera de estos cambios; empezando por los alquimistas en la edad media, después en el renacimiento a través del conocimiento científico. En la era moderna, la tendencia a la especialización ha permitido que se puedan predecir ciertos fenómenos, pero seguimos sujetos al futuro. Por esta razón podemos suponer lo que va a suceder, basándonos en el método científico, pero no asegurarlo.

Con base en éste método se han ideado nuevos procedimientos para controlar el desarrollo de cierta actividad, para poder así guiar sus resultados hacia un fin predefinido pero siempre dependiendo de factores, que si bien se pueden considerar, no se pueden controlar.

Aplicando lo anterior al caso en estudio, es importante para la agencia aduanal conocer las variaciones en la demanda actual y futura de sus servicios. Esto permitiría predecir los cambios a que se sujetará su operación y por ende se incrementaría la capacidad de adaptación.

Se podría hablar mucho de los beneficios de la aplicación de la planeación estratégica a un negocio, pero basta con resaltar que **incrementa su adaptabilidad a los cambios**.

Esto queda demostrado en el estudio presentado, ya que gracias al análisis y evaluación requeridos para la planeación, se encontraron las fortalezas y debilidades de la agencia, lo que sentó las bases para realizar una propuesta que disminuye las debilidades e incrementa las fortalezas, regresando a las raíces de la agencia para replantear sus políticas y objetivos además de fijar metas a largo plazo.

Todo lo anterior llevó a concluir una nueva estructura organizacional, que incrementa la flexibilidad de la agencia para poder adaptarse a las variables no controlables, que quedaron definidas en el capítulo 4, ya que las controlables se consideran dentro de la propuesta antes citada.

Por otro lado, el entorno de trabajo de la empresa muestra un gran potencial, dada la apertura comercial que se está gestando. Las condiciones económicas apuntan hacia un horizonte en que México se ve como un país con necesidades de incrementar sus exportaciones ajenas al petróleo, para las cuales un eslabón imprescindible son las agencias aduanales.

Por ésta razón se planteó como política la selección de cartera, para así poder clasificar y seleccionar a los clientes más rentables por representar gran volumen, para lo cual se requiere de gran visión pues se pueden captar clientes que a futuro representen un buen negocio, pero no así en el corto plazo.

Por su parte el modelo de planeación propuesto, da una visión interna y externa del entorno, lo que permite establecer los objetivos, metas y acciones para incrementar la productividad de la agencia, ya que provoca la interacción entre los mandos intermedios logrando involucrar el esfuerzo de todos los miembros de la agencia a fin de alcanzar las metas y acercarse al logro de los objetivos que la dirección plantea en función de el desarrollo de la agencia y de las necesidades del mercado.

Expuesto lo anterior, se puede concluir que el objetivo de ésta tesis se ha cumplido ya que se obtuvo un modelo de planeación diseñado para el uso específico de la agencia en estudio, que a su vez depende de la estructura organizacional propuesta, misma que da flexibilidad a la operación de la empresa pudiendo así tener la posibilidad de adaptarse de la manera más adecuada a las necesidades cambiantes del mercado.

Además, la eficacia del modelo propuesto depende de la colaboración directa de todos los miembros de la empresa, lo que los hace partícipes a distintos niveles del logro de los objetivos con lo que se incrementa la productividad, medida como la eficiencia con la que cada persona realiza su trabajo con el fin de alcanzar una meta particular.

Finalmente, el éxito en cualquier esfuerzo de planeación se visualiza cuando el planeador realiza un seguimiento eficaz que le permite obtener la información suficiente y necesaria para dar continuidad al procedimiento y lo más importante, tomar decisiones oportunas y eficaces.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Dale Ernest, "**Organización**", Ed. Técnica, S.A., (1980).
- 2) Russell L. Ackoff, "**Un concepto de planeación de empresas**", Ed. Limusa, decimaprimer edición, (1988).
- 3) Russell L. Ackoff, "**Planeación de la empresa del futuro**", Ed Limusa, Segunda edición, (1987).
- 4) Sidney Davidson, Clyde P. Stickney, Roman L. Weil, "**Financial accounting**", The Dryden Press, Tercera edición, (1982).
- 5) Mc Graw Hill, "**Biblioteca práctica de negocios**", Ed. Mc. Graw Hill, (1987).
- 6) Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. "**Programa financiero y de promoción 1989**".
- 7) George A. Steiner, "**Planeación estratégica**", Ed. Continental S.A. de C.V., séptima impresión (1986)
- 8) Richard Brealy, Stewart Myers, "**Principles of corporate finance**", Ed. McGraw Hill, segunda edición, (1984)
- 9) Coates, "**Investment strategy**", Ed. McGraw Hill, tercer edición, (1985)
- 10) Francis, "**Investments: analysis and management**", Ed. McGraw Hill, cuarta edición (1986)
- 11) Lang and Gillespie, "**Strategy for personal finance**", Ed. McGraw Hill, Ed. McGraw Hill, segunda edición, (1986)
- 12) Schall and Haley, "**Introduction to financial management**", Ed. McGraw Hill, tercer edición (1988)
- 13) Haley and Schall, "**The theory of financial decisions**", Ed. McGraw Hill, primera edición (1988)

- 14) Gup, **"Guide to strategic planning"**, Ed. McGraw Hill, sexta edición, (1982)
- 15) Miklos Nicholson, **"Duties and liabilities of corporate officers and directors"**, Ed. Prentice Hall, decimocuarta edición, (1972)
- 16) **"Referencia para la elaboración de estudios de viabilidad"**, Publicación de FONEI, México (1988)
- 17) **"Trámites aduanales en las operaciones de Comercio Exterior"**, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, (1990)
- 18) Montano G. Agustín, **"Diagnóstico industrial"**, Ed. Trillas, (1980)
- 19) **"Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994"**, Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Edición especial, México.
- 20) **"México frente a la Europa de 1992"**, Mario Chacón, revista mensual del Banco de Comercio Exterior, Volumen 39, Núm. 7, julio 1989.
- 21) **"Criterios generales de política económica para 1990"**, Presidencia de la república, revista mensual del Banco de Comercio Exterior, Volumen 39, Núm. 12, diciembre de 1989.
- 22) **"Reporte del Comercio Exterior de México durante el período enero 1988 - febrero 1990"**, Dirección de Planeación e Investigación, Banco de Comercio Exterior, México 1990.
- 23) C. Pümpin, **"La práctica del manejo gerencial estratégico"**, Escuela de administración de empresas, Sant Gall.